

Sinikka Kankaanpää

Laadunhallinnan käsikirjan laatiminen

Case: Kauhavan kaupunki Ruokapalvelut

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Ravitsemispalvelut



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Sinikka Kankaanpää

Työn nimi: Laadunhallinnan Käsikirjan laatiminen. Case: Kauhavan kaupungin Ruokapalvelut.

Ohjaaja: Kirta Nieminen

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 27

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Laadunhallinnan käsikirjan laatiminen Kauhavan kaupungin Ruokapalveluihin. Ruokapalveluissa oli selkeä tarve laadunhallinnan käsikirjalle ja minulla aihe opinnäytetyölleni. Ruokapalvelut on opinnäytetyöni toimeksiantaja.

Laatukäsikirjassa käsitellään johtajuutta, henkilöstöä, keskitytään yhteistyökumppaneihin, prosessien hallintaan, henkilöstötuloksiin ja mittareihin. Johtajat määrittelevät organisaation tarkoituksen ja suunnan sekä suunnittelee tulevaisuutta. Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan, joiden vaatimuksiin ja tarpeisiin pyritään vastaamaan. Haluttu tulos saavutetaan, kun toimintoja ja resursseja johdetaan prosesseina. Henkilöstö on organisaation olennainen osa, jonka täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen.

Tavoitteena on varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys ruokahuollon valmistamiin aterioihin ja palveluihin. Toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden pohjalta suunnitellaan toimintakäsikirja, jonka tavoitteena on entistä parempi asiakaslähtöisyys ja toiminnan tehokas kohdentaminen oikeisiin asioihin.

Ruokahuollon toiminta perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen tai tarjottujen tuotteiden ja palvelujen avulla ratkotaan heidän ongelmia. Organisaatio toimii menestyksellisesti, jos sen tuottamat palvelut ja tuotteet tyydyttävät asiakaskuntaa. Organisaation tarkoitus määritellään toiminta-ajatuksella. Ruokapalvelun toiminnan tavoitteena on tarjota ravitsemuksellisia ja laadukkaita aterioita asiakkailleen. Elintarvikehygieniä ja omavalvontaa ohjaavat ruoanvalmistusta ja niiden pohjalta seurataan laatua raaka-aineiden tilauksesta ja annoksien valmistamisesta aina tarjoiluun saakka.

Asiasanat: Laatu, laatukuvaukset, ruokapalvelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Author/s: Sinikka Kankaanpää

Title of thesis: Drawing up of a Quality Management Manual

Case: Food Services in the town of Kauhava

Supervisor(s): Kirta Nieminen

Year: 2015

Number of pages: 27

Number of appendices: 1

The aim of the thesis work was to develop a quality management manual for the client of the study, the Food Services of the town of Kauhava.

The quality manual addresses leadership, human resources, co operative partners, process management, human resource results and indicators. The managers define the purpose and direction of the organization and plan its future. Organizations are dependent on their clients and customers whose demands and needs they try to meet. The desired results are achieved when activities and resources are managed as processes. The personnel are an integral part of an organization, whose well-balanced participation enables the utilization of all knowledge.

The goal is to ensure the customer satisfaction with the meals and services prepared by the Food Services. The manual is designed on the basis of the business idea and objectives to reach a better customer orientation and efficient allocation of activities.

The Food Service operations are based on satisfying the customers' demands or solving their problems with the help of products or services. The organization works successfully if the products and services satisfy the customer base. The purpose of the organization is defined through its business idea. The purpose of the Food Service operations is to provide nutritional and high-quality meals to the customers. Food hygiene and in-house control are guiding and controlling the food preparation process. The quality of the process is monitored from the ordering of raw materials to the preparing and serving of the food.

Index terms: Quality, quality descriptions, food service

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	5
2 LAADUN KEHITTÄMINEN.....	6
2.1 Laadun merkitys.....	6
2.2 Laatujohtaminen	7
2.3 Kehittämisen työkaluja	8
2.4 Lakisääteiset vaatimukset ja viranomaisyhteydet	10
3 RUOKAPALVELUJEN LAATUTYÖ.....	11
3.1 Ruokapalvelun laatutavoitteet.....	12
3.1.1 Tuotelaatu.....	13
3.1.2 Palvelunlaatu	15
3.1.3 Toiminnan laatu	15
3.2 Julkisten hankintojen laatukriteerit	16
4 LAADUNHALLINNAN KÄSIKIRJAN KEHITTÄMINEN	19
4.1 Työn tausta ja tarkoitus.....	19
4.2 Tavoitteet ja kehittäminen	19
4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi.....	20
5 LAADUNHALLINNAN KÄSIKIRJA	21
6 POHDINTA	23
LÄHTEET	25
LIITTEET	27

1 JOHDANTO

Ruokapalvelu on keskeinen osa elintarvikepalveluja, siihen kuuluu sekä kunnallisia että yksityisiä toimijoita. Ensisijaisesti kunnat vastaavat julkisten ruokapalveluiden järjestämisestä. Ruokapalveluiden kansallisen toimintamallin julkaiseminen 2004 on nostanut laadunhallinnan merkittäväksi asiaksi ruokapalveluiden toimijoiden keskuudessa. Ruokapalveluiden johdon vastuulla on laatuperiaatteiden ja laatutavoitteiden saattaminen henkilöstölle ymmärrettävään muotoon. Onnistunut laatu-järjestelmä on hyvä johtamisen ja kehittämisen apuväline ja se tukee kaikkia toiminnassa olevia työntekijöistä johtajiin. (Sivonen & Työppönen 2006, 7.)

Laadun ja turvallisuuden kehittämisen opintojakson kurssimateriaalissa kerrotaan laadusta seuraavasti. Missään organisaatiossa laatu ei synny itsestään, vaan se tehdään. Organisaation laatu-järjestelmä ei takaa laatua, vaan työntekijät, jotka sitoutuvat yhdessä tekemään töitä toiminnan parantamiseksi. Siksi henkilöstön on sitouduttava laatutyöhön ja oltava sen kehittämisessä alusta alkaen. Organisaation laatutyön aloittaa yleensä projekti tai hanke. Jos laadun kehittäminen ei ole kiinteä osa toimintaa ja työntekijät saavat käsityksen ohimenevästä turhanpäiväisestä asiasta, he eivät sitoudu ja vakava suhtautuminen toiminnan kehittämiseen jää puuttumaan. Laatutyö pitää saada jatkuvaksi toiminnaksi organisaation arjessa. (Laadun ja turvallisuuden kehittäminen 2013, kurssimateriaali.)

Kauhavan kaupungin ruokapalvelut on teknisen toimialan alainen yksikkö, jossa ruoan valmistus tapahtuu omana työnä. Aterioita toimitetaan kaupungin omille yksiköille sekä muille sidosryhmille. Tällä hetkellä ruokapalvelussa toimii neljä keskuskeittiötä, jotka vastaavat ruoan valmistamisesta ja toimittamisesta kaupungin päiväkotien, koulujen ja laitoksien lisäksi Kuntayhtymä kaksineuvoisen palveluasumusyksiköille. Ruokapalvelu valmistaa myös kotihoidon ateriapalveluannoksia. Lounasruokailijoita on noin 3 500, joista lapsia noin 2 500 ja aikuisia ja vanhuksia noin 1 000. (Ruokapalvelu 2015.)

Opinnäytetyöni tavoite on laatia Kauhavan kaupungin ruokapalvelulle Laadunhallinnan käsikirja, jossa arviointialueina ovat laatu, johtajuus, toiminnan suunnittelu ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit sekä henkilöstötulokset.

2 LAADUN KEHITTÄMINEN

Joseph Juran (Lecklin 2006) on määritellyt laadun olevan soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. Jokaisen yrityksen laadulla pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Yrityksen laadun arvioija on aina asiakas ja asiakkaan ollessa tyytyväinen sen toiminta on laadukasta. Jatkuva suoritustason parantaminen ja toiminnan kehittäminen liitetään laatukäsitteeseen. Uusia vaatimuksia laadulle luovat markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset, kilpailijoiden toiminta ja innovaatiot. (Lecklin 2006, 18-20.)

Miksi yritysjohtajat epäröivät, kun puhutaan laadun parantamisesta, koska heillä on tunne että se maksaa liikaa ja parantaminen merkitsee tuottavuuden laskua, Yleisesti on hyväksytty tuottavuuden kasvu laadun kustannuksella, ja uskomus, että laadun parantaminen kasvattaa operatiivisia kustannuksia. Tämä on ongelma, jonka edessä yrityksen johtajat keskittyvät yleensä joko laatuun tai tuottavuuteen, mutta eivät molempiin. Näistä kahdesta usein päähuomio on tuottavuudessa ja tuottavuudennostopyrkimykset johtavat tavallisesti laadun paranemiseen. Saavuttaakseen myönteisiä tuloksia johtajien on opittava ymmärtämään laadun ja kustannusten välinen suhde. (Grönroos 1998, 77-78.)

2.1 Laadun merkitys

Laadun alkuperäinen käsite on ollut tuotteen virheettömyys, mutta nykyisin se on kokonaisvaltainen liikkeenjohdon käsite. Nykyisin laatu on yrityksen kehitystyötä, jolla tavoitellaan tyytyväisiä asiakkaita, kannattavaa liiketoimintaa ja kilpailukyvyyn kasvattamista eli kaikkea yrityksen toimintaa. Laatu- ja luotettavuuskäsitteet usein sekoitetaan keskenään. Laatu on kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet ja luotettavuuden avulla tarpeiden tyydyttäminen on pitkäaikaista. (Silén 1998,13.)

Laatu pysyy ja korostuu entisestään yrityksen ja julkisen toiminnan yhtenä tärkeänä menestystekijänä. Laatuasiantuntijoiden määrä vähenee, koska laadunhallinta on osa kaikkea toimintaa. Työntekijöille lisätään vastuuta ja heitä vaaditaan monitaitoisuutta, koska ammattitaitoisella henkilökunnalla on edellytyksiä laadun parantamiseen. Kaikki työ suunnitellaan ja tehdään prosesseissa tiimityöskentelynä ja

tiimit vastaavat tuloksista ja laadun parantamisesta. Yhdistämällä toimittajat, yritys ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät samaan prosessiketjuun, voidaan paremmin hahmottaa kokonaisuus ja kiinnittää huomio oikeisiin asioihin. Johdon tehtävänä on valmentaa tiimit huippusuorituksiin, huolehtia henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista sekä neuvoa ja kannustaa. (Lecklin 2006, 21–22.)

Yrityksen hyvä tuote- ja palvelulaadun seuraus on kustannustehokkuus, johon on vaikuttanut virheettömyys ja alhaiset laatukustannukset. Tyytyväiset ja yritykselle uskolliset asiakkaat ovat yrityksen parhaat mainostajat. Yhdistettynä kannattavuus laatuun, yritykselle avautuu mahdollisuus pitkäjänteiseen toimintaan ja se auttaa seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa:

- ✓ kilpailuetu omalla alallaan
- ✓ markkinajohtajuus
- ✓ yrityskuvan parantaminen
- ✓ nopea reagointikyky ympäristömuutoksiin
- ✓ muutosten joustava läpivienti
- ✓ osallistuva ja motivoitunut henkilöstö
- ✓ hyvä maine työnantaja ja yhteiskunnan jäsenenä. (Lecklin 2006, 24-25.)

Edellä mainittuja tavoitteita voidaan soveltaa sekä yksityisissä, että julkisissa yrityksissä. Laatu merkitsee yrityksen menestymistä ja työpaikkojen säilymistä, kun asioita katsotaan pitkälle tulevaisuuteen. (Lecklin 2006, 24–26.)

2.2 Laatujohtaminen

Lecklinin (2006) mielestä laatujohtaminen lähtee organisaation perusarvoista ja toiminta rakennetaan niiden ympärille. Kotimaisten yritysten perusarvot liittyvät asiakastyytyväisyyteen, ihmisten arvostukseen, jatkuvaan kehittämiseen, avoimuuteen, kannattavuuteen ja vastuuseen ympäristöstä. Edellytykset menestymiseen ovat olemassa, jos nämä perusarvot kyetään muuttamaan henkilöstön toiminnaksi. (Lecklin 2006, 35–36.)

Organisaation visio on kuvaus tulevaisuudesta. Visio on vaikea saavuttaa, mutta se luo mielekkyyttä tehtävälle työlle. Hyvä visio on muutettavissa, selkeä ja ymmärrettävä. Visioon liittyy mahdollisesti tavoite olla jossakin asiassa paras tai jollakin alueella markkinajohtaja. Se voi olla myös mainos- tai iskulause. Visioon liittyy läheisesti missio. Suomennettuna missio voisi tarkoittaa liikeidean ja toiminta-ajatuksen yhdistelmää. Missiolla ilmoitetaan, miksi organisaatio on olemassa eli sen elämäntehtävä, ketä varten, mitä palveluja tai tuotteita tuotetaan ja mikä on keskeinen liikeidea. Organisaation toiminnan päämäärä ja tarkoitus on missio. Toimintasuunnitelman eli strategian avulla missiota toteutetaan kohti visiota. (Lecklin 2006, 35–38.)

Yrityksen johdon tulee osoittaa suunta ja valita laadun kehittämisen painopiste-alueet. Yleiset, keskeiset parantamisen alueet ovat asiakastyytyväisyys, henkilöstön ammattitaito ja prosessin parantaminen. Laadun arviointi on johdon vastuulla ja sen on löydettävä sopivat laatumittarit, joilla laatua arvioidaan. Organisaation tyypillisiä laatumittareita ovat asiakastyytyväisyyden taso, henkilöstön poissaolojen määrä sekä toimitusten ja palvelujen pitävyys. (Lecklin 2006, 57–58.)

2.3 Kehittämisen työkaluja

Tunnetuimmat työkalut laadun hallintaan ja laadun kehittämiseen organisaatiossa ovat itsearviointi, benchmarking (oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan), laadun mittaamiseen tarkoitetut laatupalkinnot kriteereineen sekä ISO 9000 -laatujohtamisen ja laadunvarmistuksen standardisto. (Lecklin 2006, 295).

Itsearviointi soveltuu ensimmäiseksi vaiheeksi laadunhallintajärjestelmän tekemiseen, prosessien kehittämiseen tai laatupalkintomallin soveltamiseen. Osallistavan ja innostavan itsearvioinnin avulla luodaan edellytykset toiminnan kehittämiseksi. Sen avulla selvitetään ruokapalvelun henkilöstön mielipiteet kehittämistarpeista ja mitkä asiat on hoidettu onnistuneesti. Itsearviointi on prosessi, joka käynnistää uutta ajattelua, lisää ymmärtämistä kehittämisen tarpeista ja vahvistaa mielipiteiden arvostamista. (Ojala & Tuominen 2005, 10–11.)

Itsearviointin tulisi seurata henkilöstön keskuudessa keskustelua omasta toiminnasta ja sillä ohjataan henkilöstöä toiminnan arviointiin ja parantamiseen. Tärkeintä on herättää mielenkiinto laadun itsearviointiin ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista. Itsearviointi, joka perustuu laatupalkintomalleihin, on hyvä väline laadun parantamiskohteiden havaitsemiseen, arviointiin ja valitsemiseen. (Lecklin 2006, 295–296.)

Benchmarking on esikuvavertailua, jossa saman tai eri alan organisaatioiden kesken vertaillaan toiminta-alueiden suoritustasoa ja parhaiden käytäntöjen soveltamista. Silloin, kun yrityksessä huomataan kilpailijoiden tai julkisen sektorin lähimpien toimijoiden menevän kehityksessä edelle, on aika kerätä vertailutietoja ja verkostoitua, näistä molemmista toimenpiteistä on hyötyä kaikille osapuolille. (Hölttä & Savonen 1997, 21.)

ISO/TC 176 Quality management and quality assurance, (perustettu 1979) on komitea, joka vastaa **ISO 9000 - sarjan** standardien kehittämisestä ja ylläpidosta. Toimialana laatia yleiset standardit laadunhallintaan, laatujärjestelmiin, laadunvarmistukseen. (Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 -standardeihin 2011.) Standardeja sovelletaan kaikenlaisiin organisaatioihin tavaran valmistuksesta palveluihin. ISO 9004 -sarjan standardit käsittelevät laatujohtamista, laatupolitiikkaa ja laatujärjestelmiä sekä sisältävät suositukset asioiden oikeellisuudesta ja esimerkkejä dokumenteista laatutason todentamiseen. (Hölttä & Savonen 1997, 15–16.)

Ulkopuolisen tekemä **auditointi** eli **laatujärjestelmän arviointi** on ajankohtaista silloin, kun organisaatiolla on tarkoitus hakea laatusertifikaattia tai yritys haluaa luotettavaa tietoa alihankkijan toimista. Laatusertifioinnin edellytyksenä on laatujärjestelmä, joka on ollut käytössä jonkin aikaa ja on todettu toimivaksi. Valtuutetut tutkimuslaitokset myöntävät sertifikaatit, joiden hakumenettelyn vaiheet ovat hakemus, suunnittelukokous sekä laatujärjestelmän arviointi. Sertifiointiin kuluu velvollisuus ylläpitää laatujärjestelmän taso, jota seurataan arvioinneilla. (Lecklin 2006, 313–314.)

Laadun palkitseminen voi tapahtua organisaation sisällä, tietyn toimialan vertailun perusteissa ja se voi olla kansallista tai kansainvälistä. Laatua palkittaessa ote-

taan huomioon organisaation ominaisuuksia, jotka ovat laatujohtamisen keskeisiä periaatteita. Demingin laatupalkintoa alettiin jakaa Japanissa jo 1950-luvun alkupuolella. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 99.)

2.4 Lakisäätteiset vaatimukset ja viranomaisyhteydet

Elintarvikelaki (23/2006), **terveydensuojelulaki** (763/1994) ja **hygienialaki** (1195/1996) sekä niiden nojalla annettu lainsäädäntö ovat elintarvikkeita koskevia lainsäädäntökokonaisuuksia. Elintarvikelaki on pääasiassa tuotelainsäädäntöä. Hygienialaki ja terveydensuojelulaki ovat elintarvikkeiden valmistukseen, käsitteilyyn, kuljetukseen, säilytykseen ja varastointiin liittyviä määräyksiä. Elintarvikevalvonta seuraa elintarvikkeita koskevan lainsäädännön noudattamista. Yritysten omavalvonta on osa elintarvikevalvontaa, se on pakollista ruokapalvelualan toimijoille ja sitä täydentää viranomaisvalvonta. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 6.)

Omavalvonnasta saa tietoa Elintarvikeviraston sivuilta. Elintarvikevalvontaan osallistuvat myös muut viranomaiset, kuten Sosiaali- ja terveysministeriö, Sisäasiainministeriö, Kauppa- ja teollisuusministeriö, Maa- ja metsätalousministeriö, lääninhallitukset sekä kunnalliset elintarvikeviranomaiset. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004.)

Kuluttajansuojalaki (38/1978) koskee elinkeinoharjoittajia, jotka tarjoavat, myyvät ja markkinoivat kulutushyödykkeitä kuluttajille. Tässä laissa kulutushyödykkeillä tarkoitetaan tavaroita, palveluksia, hyödykkeitä ja etuuksia, joita tarjotaan henkilöille yksityistaloutta varten. (L 20.1.1978/38 1§, 3§.)

Kuntalaki (410/2015) ohjaa asukkaiden valitseman valtuuston päätösvallassa edistämään kansalaisten hyvinvointia ja kestäväää kehitystä. (L 17.3.1995/365 1§).

3 RUOKAPALVELUJEN LAATUTYÖ

Suomessa Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamallin ovat laatineet vuonna 2004 suurtalous- ja ravintola-alan asiantuntijoista koottu työryhmä, mukana on edustus myös alan koulutus- ja neuvontaorganisaatioista. Se on raami, jonka perusteella ruokapalvelualan toimijat voivat laatia oman toimipaikan laatutyön toimintaohjeistuksen, huomioimalla kunnallisen tai yksityisen sektorin toimintaohjeet. Ruokapalvelun toimintaohjeistuksessa kuvataan alan prosessi, joka on apuväline laadun kehittämiseen. Prosessin vaiheet ovat: suunnittelu, hankinta, varastointi, ruoanvalmistus, tarjoilu, jälkityö ja palaute. Tavoitteena on hyvien käytäntöjen yhtenäistäminen koko ruokapalvelualalla. Toimintaohjeistukseen sisällytetään laadun todentamisessa käytettävät arviointiperusteet. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 4.)

Toinen, vuonna 2010 laatukriteereiden laatimiseen tarkoitettu julkaisu on Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit, jonka ovat tuottaneet yhteistyössä kunnat ja sairaanhoitopiirit. Julkaisu on tarkoitettu julkisen ruokapalvelun tarjoajille, jotka ostavat elintarvikkeita. Julkaisusta on hyötyä myös ruokapalveluiden kilpailuttajille ja vuokrahenkilöstöä hankkiville yrityksille. Hankkeessa määriteltiin julkisille ruokapalveluille laatukriteerit, jotka ovat viestittävässä ja todennettavissa kuluttajille. Laatukriteereiden avulla varmistetaan luotettavuus, ohjattavuus ja saumattomuus osana elintarvikeketjua. Lisäksi ne toteuttavat lakisääteiset vaatimukset ja valtion ravitsemisneuvottelukunnan suositukset. (Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010.)

Elintarvikkeiden ruokaketjussa ammattikeittiöt ovat olennainen osa, koska nykypäivänä suurin osa aterioista valmistetaan juuri ammattikeittiöissä. Suomessa valmistetaan 900 miljoonaa ateriaa päivässä ja niistä joka kolmas ateria nautitaan kodin ulkopuolella, ravintolassa, pikaruokapaikassa, kahvilassa, koulussa, opiskelijaravintolassa tai henkilöstöravintolassa. (Laatuketju, 2015.)

Viime vuosina ruokapalvelutarjonta on monipuolistunut. Tulevaisuudessa väestön ikääntyminen lisää erityyppisten ateriapalveluiden kysyntää ja tarjonta kasvaa kysynnän myötä. Ammattikeittiöt seuraavat ruokatrendejä ja huomioivat nykypäivän ruokakulttuurin tuomat haasteet, jolloin myös oma käsityksemme sekä suhtautu-

misemme ruokaan muuttuu. Ammattikeittiöt vaikuttavat myös kotien ruokailutottumuksiin ja ateriarhythmiin. Moni meistä nauttii päivän ainoan lämpimän aterian ruokapalveluammattilaisen valmistamana, jolloin aterian ravitsemuksellisuus ja laadun merkitys kasvavat. Ammattikeittiöillä on myös tärkeä merkitys tapakasvattajina ja tottumusten muokkaajina. (Laatuketju, 2015.)

Elintarvikehygienian valvonta on ruoanvalmistuksessa tiukkaa ja laadukasta. Ammattikeittiöiden omavalvontaa ohjaa toimipaikkakohtainen omavalvontasuunnitelma, jossa on kuvattu työvaiheet ja niiden kriittiset pisteet. Sen pohjalta seurataan ruoan laatua raaka-aineiden tilauksesta ja annoksien valmistamisesta aina tarjoilulämpötilaan asti. Näin ollen voimme nauttia nykypäivänä laadukkaasta ja turvallisesta ruoasta. (Laatuketju, 2015.)

3.1 Ruokapalvelun laatutavoitteet

Laatujärjestelmä on ruokapalvelun toimintajärjestelmä, joka on johdon keino viestiä toimintatavat ja suunnitelmat koko organisaation tietoon. Laatujärjestelmästä on hyötyä toiminnan johtamisessa, suunnittelussa, toiminnassa, valvonnassa, sekä kustannusten hallinnassa. Ruokapalvelualan toimintamallin päämäärät ovat asiakastyytyväisyys, toiminnan kannattavuus ja vastuullisuus. Ruokapalvelualan toimija pyrkii toimintamallin pohjalta kehittämään toimintaansa laatustrategian päämäärien mukaan. Alan toimijoita toimintamalli kannustaa myös kehittämään kilpailukykyään. Ruokapalvelujen kokonaislaatuun ruokapalvelussa vaikuttavia tekijöitä ovat tuotelaatu, palvelulaatu ja toiminnanlaatu. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004.)

Yrityksen johdon vastuulla on miettiä, miksi laatuun panostetaan. Vastaus ei saa olla "koska muutkin tekevät niin" tai "meillä pitää olla laatusertifikaatti, että voimme tehdä ulkomaankauppaa. Kustannusten leikkaaminen ei ole laadun kehittämistä, vaan laatutoiminnalle on asetettava tavoitteet, mitä halutaan ja millä aikataululla. Yrityksen johdon tulisi tunnistaa riskit, joita liittyy laatutoiminnan käynnistämiseen. Epäonnistumiset laatuprojekteissa ovat johtaneet jopa siihen, että ne on haudattu yrityksen toiminnassa ja laadusta on tullut jopa kirosana. Useimmiten epäonnistumiset ovat johtuneet johdon asenteista ja valvonnasta. (Lecklin. 2006, 51-52.)

3.1.1 Tuotelaatu

Tuotelaatu on asiakkaalle syntynyt käsitys organisaatiosta, sen tuotteiden ja palvelujen laadusta sekä kokemus yrityksen tuotteista kilpailijoihin verrattuna. Organisaation tuotteiden ominaisuudet määrittelevät sen laadun. (Silén 1998, 14.)

Tuote on fyysinen esine, palvelu tai prosessin tulos, jonka laatu mitataan sen vastaavuudella asiakkaan odotuksiin. Tuote syntyy organisaation toiminnan tuloksena ja prosessit liittyvät sen liiketoimintaan. Toiminnan laadulla pyritään parantamaan tuottavuutta ja minimoimaan kustannukset. Periaatteena on valmistaa tuote tai palvelu ilman virheitä ja korjauksia, siksi on tärkeää huomioida toimenpiteet, joilla varmistetaan tavoiteltu laatu. Toimintaa ohjataan ja mitataan siten, että vältytään virheiltä. Huolellisen suunnittelun tuloksena on laatusuunnitelma. (Karlöf & Lövingsson 2004, 22.)

Tuotelaadun osa-alueita ruokapalvelussa ovat jäljitettävyyden, turvallisuuden, ravitsemuksellisuuden ja aistittavuuden (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 4).

Raaka-aineiden **jäljitettävyydellä** varmistetaan käytettävien elintarvikkeiden alkuperä ja tuotantotapa. Elintarvikkeiden tarjouspyyntöjä suunniteltaessa, yhtenä hankintakriteerinä on hyvä käyttää tuotteiden alkuperää ja jäljitettävyyttä sekä suosia laatukriteerejä hankintasopimuksissa. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 4.)

Elintarvikkeiden **jäljitettävyydellä** tarkoitetaan, että elintarvikealan toimijan tulee tietää hankinta- ja luovutusajankohdat sekä pystyä osoittamaan mistä raaka-ainetai tuote-erä on tullut ja mihin lähetetty erä on toimitettu. Jäljitettävyydellä tarkoitetaan myös, että raaka-aineet pystytään jäljittämään jokaisessa tuotanto-, valmistus- ja jakeluvaiheessa. Lainsäädännön mukaan elintarvikealan valmistajat ja myyjät ovat vastuussa jäljitettävyydestä. Sisäisellä jäljitettävyydellä toimija pystyy yhdistämään, mitä tulleet eriä lähtevät erät sisältävät sekä varmistamaan virheettösten tuotteiden tehokkaan takaisinvedon ja minimoimaan aiheutuvat vahingot kuluttajille sekä toimijoille. (Elintarviketurvallisuusvirasto 2011.)

Tuoteturvallisuutta pystytään lisäämään ruokapalvelujen tuottajan ajan tasalla olevalla omavalvontasuunnitelmalla ja valmiiksi laadituilla aterioiden valmistusohjeilla. Maa- ja metsätalousministeriön asetus elintarviketietojen antamisesta kuluttajille on astunut voimaan 1.4.2015. Asetuksessa pakkaamattomista elintarvikkeista on ilmoitettava allergeenit ja yliherkkyyttä aiheuttavat ainesosat ja elintarvikkeen nimi, joka ei saa olla harhaanjohtava sekä alkuperämaa. Suomessa lihan alkuperämaata ei tarvitse toistaiseksi ilmoittaa. Tiedot tulee ilmoittaa kirjallisena, jotka on sijoitettu pakkaamattomien elintarvikkeen läheisyyteen. Tiedot voi antaa myös suullisesti, mutta ne on löydettävä myös kirjallisena henkilökunnan ja valvontaviranomaisen tarkastusta varten. Kirjalliselle muodolle ei ole muotovaatimuksia, vaan reseptiikka ja etikettimerkinnot riittävät. (Elintarviketurvallisuusvirasto 2015.)

Kansanterveyslaitoksen ja Sydänliiton joukkoruokailutyöryhmä on työstänyt mittarin suurkeittiöiden tarjoaman ruoan **ravitsemuksellisen laadun** arviointiin. Ruoan laatua voi arvioida perus-, rasva-, suola- ja tiedotuskriteerillä. Peruskriteerin mukaan tarjotaan rasvatonta maitoa, margariinia, ruis- tai näkkileipää, salaattia tai tuoreita kasviksia sekä kasviöljypohjaista kastiketta salaatille. Rasvakriteerillä varmistetaan ruoan rasvan määrä ja laatu ja suolakriteerillä arvioidaan suolan käyttöä. Tiedotuskriteerin mukaan asiakasta ohjataan kokoamaan ateriansa suositusten mukaisesti, toteutumista auttaa kerran viikossa malliaterian näkyville laittaminen. (Olli 2006.)

Elintarvikkeiden **aistittava laatu** vaikuttaa ruoan valintaan. Ruokavalintoja tehdessään kuluttajien odotukset kohdistuvat ruoan makuun, hajuun, rakenteeseen ja ulkonäköön. Kuluttajien valinnoissa ei välttämättä näy ruoan terveellisyys vaan omaksumisiin liittyy usein muutosvastarintaa. Terveellisyyden mainostamisella voi olla vaikutusta ruoan valintoihin, vaikkei se vaikuttaisikaan mieltymyksiin. Kuluttajat voidaan jakaa arvojen ja asenteiden perusteella terveyttä tai mieltymystä kannattaviksi sekä kasvisruokavalintoja suosiviksi. Iän karttuessa kiinnostus ruoan terveellisyyteen lisääntyy ja nuoruudessa tapahtuneen ruoalla palkitseminen vähentyy. (Tuorila 2015.)

Aistittavan laadun on täytettävä asiakkaiden asettamat toiveet ja vaatimukset makuulle, ulkonäölle ja koostumukselle. Hinta-laatusuhteen osuessa kohdalleen, asia-

kastyytyväisyys on varmasti taattu. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 4.)

3.1.2 Palvelunlaatu

Palvelu laadun kehittäminen on jatkuvaa työtä. Organisaatiossa vastuu hyvästä laadusta kuuluu jokaiselle, työntekijöistä esimiehiin ja johtajiin. Hyvä viestintä ja aito johtajuus on edellytys hyvälle laadulle. Ruokapalvelun johdon pitää arvostaa asiakkaitaan sekä henkilökuntaansa. Laatu on lupausten pitämistä ja siihen päästään prosesseilla, jotka ovat toimintosarjoja, joilla muutetaan panokset tuotoiksi. Henkilöstö ja ihmiset ovat laadun tekijöitä, paras tae laadukkaalle toiminnalle on koulutettu, motivoitunut ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. (Lecklin 2002, 235.)

Jatkuvasti kiristynvä kilpailu aiheuttaa paineita **palvelulaadun** kehittämiseksi ja varmistamiseksi, se onkin yksi monista laadun kehitysalueista. Palvelulaadun arvioinnin paras mittari on asiakkailta saatu palaute, niin positiivinen kuin negatiivinenkin. Hyvä laadun maine kasvattaa asiakasmääriä ja hyvän tuloksen myötä on resursseja satsata laadun kehittämiseen. (Muotoilun perusteet 2015.)

Asiakas pitää **palvelulaadun** saatavuudessa tärkeänä luotettavuutta, tämä tarkoittaa tuottajan oikein suorittamaa palvelua ja lupausten pitämistä. Asiakastyytyväisyyden säännöllisellä mittaamisella asiakas tuntee toiminnan olevan asiakaskeistä. Palvelulaatua parantaa ruokailuympäristön siisteys, savuttomuus, rauhallisuus ja turvallisuus. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 4.)

3.1.3 Toiminnan laatu

Toiminnan laadulla tarkoitetaan organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa laadun eri näkökulmien mukainen tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky. Toiminnan laatu on tällöin toisaalta organisaation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutta ja virheettömyyttä, mutta toisaalta myös organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston laaduntuottokyvyn organisointia ja optimointia suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. (Silén 1998, 15.)

Ruokapalvelun esimies on vastuussa **henkilöstön ammattitaidosta** siten, että se vastaa tehtävän edellyttämää ammattitaitoa. Henkilöstölle laaditaan koulutussuunnitelma, jossa sovitaan tarvittavien tietojen päivitys niin, että päästään laatutavoitteisiin. Jokaiselle uudelle työntekijälle ja kauan esim. sairauden vuoksi työelämästä poissa olevalle on työhön paluun yhteydessä esitettävä kirjalliset perehdyttämisohteet. Perehdyttämisohteet käydään läpi yhdessä työntekijän ja esimiehen tai muun ruokapalvelun työntekijälle kanssa. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 5.)

Ympäristölaatua toteutetaan hankintojen ja logistiikan kestävyttä toteuttamalla, kiinnittämällä huomiota jätteiden syntyyn ja ruokahävikkiin, lisäämällä kierrätystä ja lajittelua sekä säästämällä vettä ja energiaa. Ruokapalvelujen toteuttajat hoitavat asiakasviestinnällä ympäristökasvatusta ohjaamalla asiakkaat jätteiden lajitteluun. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 5.)

Työlainsäädäntö ja työsuojelumääräykset ohjaavat ruokapalvelun toimijoita **yhteiskuntavastuuseen**. Huolehditaan henkilöstön työssä jaksamisesta, työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä sekä huolehditaan, että päättäjät ja ruokapalvelun työntekijät tuntevat hankintapäätösten yhteiskunnalliset vaikutukset. Ruokapalveluiden tehtävänä on myös tiedostaa kasvatusvastuu päivittäisessä ruokailussa, edistettävä kansallista ruokakulttuuria ja kansanterveyttä. Asiakkaille viestitään laatutyöstä ja huomioidaan heiltä saatu palaute sekä reagoidaan siihen tarvittavalla tavalla. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004, 5.)

3.2 Julkisten hankintojen laatukriteerit

Laki **julkisista hankinnoista** (30.3.2007/348) määrää valtion ja kuntien sekä muiden hankintayksiköiden kilpailuttamaan hankintansa. Lailla pyritään tehostamaan julkisten varojen käyttöä ja edistämään laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita ja palveluita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. (L 30.3.2007/348 1§.)

Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit –julkaisu tehtiin 2009 laatuketjuvaroin, hankkeessa luotiin elintarvike- ja ruokapalveluhankintoihin sekä kuntien ja sairaanhoitopiirien omalle ruokapalvelutuotannolle laa-

tukriteerit. Julkaisu on tarkoitettu avuksi julkisen sektorin toimijoille, jotka tuottavat ruokapalvelua ja ostavat elintarvikkeita. Lisäksi julkaisusta hyötyvät ne, jotka kilpailuttavat ruokapalveluja, ateriakuljetuksia ja hankkivat vuokrahenkilöstöä. Hankkeen tavoitteena on ollut määrittellä julkisille ruokapalveluille laatukriteerit, jotka ovat todennettavissa ja viestittävässä kuluttajille. Laatukriteereiden avulla varmistetaan toiminnan luotettavuus, ohjattavuus ja saumattomuus osana elintarvikeketjua. Laatukriteerit on muodostettu siten, että ne toteuttavat lakisääteiset vaatimukset ja valtion ravitsemusneuvottelukunnan suositukset. Tavoitteena on ollut lisätä ja todentaa elintarvikeketjun läpinäkyvyyttä julkisten ruokapalvelujen osalta. (Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit 2010, 9.)

Kunnissa poliitikot päättävät julkisista ruokapalveluista. Kunnan budjetista 2-4 % on julkisten ruokapalvelujen menoja, tästä määrästä kolmannes menee elintarvikehankintoihin. Kuntapäättäjät ottavat kantaa julkisten ruokapalvelujen päätösten kautta asiakkaiden hyvinvointiin, aluetalouteen, työllisyyteen, ympäristöön, maaseudun elinvoimaisuuteen sekä huoltovarmuuteen. Ruokapalvelujen laadulla on vaikutus kunnan talouteen rakennettaessa hyvinvointistrategiaa. (Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit 2010, 13.)

Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli hankkeen aikana määriteltiin tarjoajan kelpoisuusvaatimukseksi taloudelliset -, tekniset -, toiminnalliset edellytykset. Jokainen hankkija määrittää omat tuote ja tuoteryhmäkohtaiset **elintarvikehankintojen laatukriteerit**. Tuoteryhmätasoa tarkempi tuotetaso vaatii markkinoiden ja tuotteiden tarkkaa tuntemusta. Laatukriteerien taustalla on asiakkaan tarpeet ja vaatimukset, valmistusprosessin vaatimukset ja organisaation kirjatut strategiset tavoitteet. Tuotteiden saatavuus ja kilpailun riittävä syntyminen on hankkijan vastuulla. (Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit 2010, 13, 20.)

Oman toiminnan laatukriteerit ovat käytössä toiminnan vähimmäis- ja tavoitetason varmistamisessa omassa toiminnassa ja ulkopuolinen palveluntuottaja turvaa kriteereillä toimintansa omasta näkökulmastaan. Laatukriteereitä voidaan käyttää omalle toiminnalle asetettujen tavoitteiden, lakien ja asetusten perusteena sekä tilaajan ja tuottajan välisissä sopimuksissa asetettujen laatutavoitteiden asettamisen perusteina. Laadun toteutumista seuraamalla varmistetaan toiminnan toteutuminen halutulla tavalla. (Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010, 50.)

Ruokapalvelulaatukriteerien laajuutta taataan tuntemalla pääraaka-aineiden alkuperä ja ruokalistaan kuuluvalla kasvisruokavaihtoehdolla. Palveluntarjoajalla on omavalvontasuunnitelma ja henkilöstöllä hygieniosaamistodistukset sekä voimassaoleva salmonellatodistus ja hyvä terveydentila. (Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit 2010, 36.)

Ateriakuljetus hankintojen laatukriteereillä varmistetaan kuljetuskaluston soveltuvuus ruoankuljetuksiin ja täyttää kulloinkin voimassa olevan elintarvikelainsäädännön ja sen nojalla annettujen asetusten ja viranomais määräysten asettamat vaatimukset. Ateriapalveluaterian kuljetus valmistuskeittiöltä asiakkaalle ei saa ylittää 4 tuntia, suositus 2-3 tuntia. Palveluntarjoajalla on omavalvontasuunnitelma ja kuljettavalla henkilöstöllä voimassaoleva hygieniapassi. Ruokakuljetusten aikana kyydissä saa olla vain tilaajan määrittämiä tarvikkeita. (Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit 2010, 35-36.)

4 LAADUNHALLINNAN KÄSIKIRJAN KEHITTÄMINEN

4.1 Työn tausta ja tarkoitus

Opinnäytetyön aiheen sain Kauhavan kaupungin ruokapalvelupäällikkö Eeva-Liisa Kerolta. Projektin tarkoituksena on laatia ruokapalvelulle laadunhallinnan käsikirja. Itse olen työskennellyt vuosia ruokapalvelussa ja toiminut eri keittiöillä sekä työntekijänä että esimiesasemassa. Luottamustehtäviä hoitaessa olen tutustunut ruokapalvelun henkilökuntaan ja sen kautta eri keittiöiden toimintoihin sekä koko organisaation toimintaohjelmiin.

Ruokapalvelut ovat läpikäyneet suuria muutoksia 2009 vuoden alussa tapahtuneen kuntaliitoksen johdosta. Valmistuskeittiöitä on muutettu jakelukeittiöiksi, joissa yhdistelmätyöntekijät hoitavat myös kiinteistöjen siivouspalvelut. Vapautuneita vakansseja on täytetty määräaikailla työsuhteilla.

Ruokapalvelun ydintehtävä on valmistaa ja tarjota asiakkailleen laadukasta ja ravitsemuksellista ruokaa, jonka valmistuksessa on huomioitu eri asiakasryhmien voimassaolevat ravitsemussuositukset ja laatuvaatimukset.

Työn tarkoituksena on aloittaa ruokahuollon laadunhallinta, jossa tuetaan organisaation toimintaa. Johdolle ja työntekijöille selvitetään ruokahuollon ydinprosessien tarkoitus, eli miksi tehdään, mitä tehdään ja kenelle tehdään. Hyvä laadunhallinta saavutetaan sitoutuvalla johdolla ja ammattitaitoisella sekä innostuneella henkilökunnalla.

4.2 Tavoitteet ja kehittäminen

Laadunhallinnan perusajatus on ruokapalvelujen laadun jatkuva parantaminen, joka saavutetaan toiminnan kehittämisellä asiakastarpeiden, - odotusten ja - tyytyväisyyden jatkuvalla kartoittamisella ja analysoinnilla.

Tavoitteena on laatia ruokapalvelujen käyttöön laadunhallinnan käsikirja, jonka avulla työnantaja toteuttaa laadunhallintaa. Työssä esittelemäni työkalut laadun

hallintaan ja kehittämiseen ovat itsearviointi, benchmarking, ISO 9000 -standardit, auditointi ja laadun palkitseminen. Näiden työkalujen avulla toimeksiantaja pystyy arviomaan tavoitteiden toteutumista organisaation toiminnassa, strategian suunnittelussa, johdon ja työntekijöiden sitoutumisessa ja resurssien hallinnassa.

4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Ennen työn aloittamista tutustuin aikaisemmin aiheesta tehtyihin opinnäytetöihin, tutkimuksiin sekä laadun hallinnasta ja kehittämisestä. Laatukäsikirjoja oli tehty, mutta ne olivat tapauskohtaisia ja kehitystöitä ennalta määrätyille toimialoille kuin ruokapalvelut tai olivat ruokapalveluiden prosesseista. Kirjallisuuslähteiden valintakriteereinä olivat laatu ja sen kehittäminen, palvelut, asiakassuhteet sekä laatujohtaminen.

Henkilöstöä koskeviin suunnitelmiin haettiin tietoa Kauhavan kaupunginvaltuuston ja työsuojelutoimikunnan hyväksymistä toimintaohjeistuksista, kuten henkilöstöstrategiasta ja sen linjauksista, henkilöstöraportista ja työsuojeluohjeistuksesta sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelmasta.

Tuloksena opinnäytetyössäni syntyy laadunhallinnan käsikirja Kauhavan kaupungin ruokapalveluun. Koska, käsikirjaa ei ole ollut ruokapalvelun käytössä siitä saatu hyöty ja vaikutukset työyhteisölle voidaan arvioida vasta, kun ne on otettu osaksi työkäytäntöjä ruokapalvelussa.

5 LAADUNHALLINNAN KÄSIKIRJA

Kauhavan kaupungin ruokapalvelulle laadittu laadunhallinnan käsikirja koostuu eri aihealueittain seitsemästä pääotsikosta; yleiskuvaus, johtajuus, toiminnan suunnittelu, henkilöstö, yhteistyökumppanit, resurssit ja prosessit sekä henkilöstötulokset alaotsikoineen. Lisäksi käsikirjasta löytyy sisältö, käytetyt termit ja lyhenteet. Käsikirjassa on noin 28 sivua, sisältäen kuviot keskuskeittiöistä ja heidän yhteistyökumppaneistaan, prosessikaaviot ydin- ja tukiprosesseista sekä ruokapalvelun tuottamisesta. Laadunhallinnan käsikirja on luotu parhaan laadun takaamiseksi, ja osoittamaan työntekijöiden tärkeyden laadunhallinnassa.

Laadunhallinnan käsikirjan rakenne pohjautuu ISO 9000 laadunhallinnan standardeihin jotka korostavat järjestelmällisyyttä ja järjestelmälähtöistä johtamista. Laadunhallinnalla pyritään toimintaan, jossa asiakkaat ja työntekijät ovat tyytyväisiä, toiminta on tehokasta, taloudellista ja kannattavaa. Yritystoiminnan laadunhallinnassa korostuu asiakaskeskeisyys ja toiminta perustuu asiakastarpeiden ymmärtämiseen, joka ohjaa tekemään asioita oikein.

Laadunhallinnan käsikirja on luotu ruokapalveluille parhaan työnlaadun takaamiseksi. Laatukäsikirja on koottu toimintamalleilla, jotka takaavat yrityksen toiminnalle parhaan mahdollisen laadun.

Yleiskuvaus Kauhavan kaupungista sekä kuvioiden muodossa kuvattu ruokapalvelun palvelu-, ja keskuskeittiöiden yhteistyöorganisaatiot. Ruokapalvelun toimipisteet ovat Härmän, Kortesjärven, Ylihärmän ja Alahärmän keskuskeittiöt.

Johtajuus on toiminta-ajatukseen, visioon arvoihin ja laadullisuuteen sekä ravitsemuksellisuuteen pohjautuvaa toimintaa. Ruokapalvelupäällikkö vastaa koko ruokapalvelun toiminnasta sekä johtaa sitä tulostavasti. Esimiesten ja henkilökunnan täysipainoisella osallistumisella saavutetaan organisaation tavoitteet.

Toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon asiakasryhmien tarpeet ja erityisruokavaliot, joiden pohjalta suunnitellaan ruokalistat. Asiakkaat, jotka ovat vauvasta vaariin vaativat ruokapalvelutoiminnalta joustavuutta ja henkilökunnan hyvää ammattitaitoa.

Henkilöstön johtamisen ja esimiestyön työväline on hyväksytty henkilöstöstrategia, joka ohjaa tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Loma-ajat suunnitellaan kiertävien listojen mukaan ja pääsääntöisesti lomakuukaudet ovat kesä-, ja heinäkuu. Omaavontakansioissa jokaisella keittiöllä on työntekijöiden nähtävillä työnantajan laatimat lakisääteiset toimintaohjeistukset. Kehityskeskusteluiden avulla arvioidaan koulutustarpeet ja seurataan henkilöstön suorituskykyä. Tykytoiminnalla pidetään yllä henkilöstön työkykyä ja työterveyshuolto suorittaa työpis-teissä työpaikkaselvityksiä.

Yhteistyökumppanit ja organisaatio ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa. Yhteistyössä toimivilta kuljetusliikkeiltä vaaditaan laissa säädettyjä erityisvaatimuksia, kaluston ja työntekijän kannalta.

Resurssit ohjaavat keittiöiden toimintaa käytössä olevan talousarvion pohjalta. Kuntapäätäjät määrittelevät resursseille raamit ruokapalvelupäällikön talousarvion pohjalta, joiden puitteissa ruokapalvelupäällikkö johtaa toimintaa.

Prosessit toimivat laadittujen strategioiden käytäntöön viejinä.

Henkilöstötulokset erinomaisissa organisaatioissa mitataan henkilöstötuloksia monipuolisesti ja kattavasti jolloin saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.

6 POHDINTA

Laatuasioihin tutustuminen ja niiden käsittäminen vaatii paljon työtä ja kykyä yhdistää niitä omaan työhön ja organisaation toimintaan. Kirjallisuuteen tutustumiseen olisi pitänyt varata aikaa paljon enemmän ja etsiä tehtyjä tutkimuksia laadunhallinnasta laajemmin. Keskustelut ruokapalveluhenkilöiden kanssa olisi varmaan tuonut laajempaa pohjaa työlleni. Koko kaupungin organisaation toimintaohjeistukseen tutustuminen laatuasioiden pohjalta auttoivat hahmottamaan laatutyön merkityksen. Toimeksiantajalla ei ollut antaa varsinaisesti raameja työn suunnitteluun ja toteutukseen.

Laadunhallinta ja toiminnan parantaminen sisällytetään päivittäiseen työntekoon ja johtamiseen. Asiakaspalautteen kerääminen pitäisi olla jatkuvaa ja se pitäisi tehdä asiakkaille helpoksi. Palautteet on toiminnan kannalta arvokkaita. Kokemukseni mukaan negatiivinen palaute on arvokasta, koska silloin tietää, mitä asioita pitää kehittää. Asiakastyytyväisyysmittauksista on aina annettava asiakkaille palautetta ja tietoa, miten palautteeseen on reagoitu.

Realistinen laatukuvausten kirjoittaminen on tärkeintä ja kertominen toiminnasta ruokapalveluissa sillä hetkellä. Asioita ei saa yleistää eikä kuvailla, miten haluaisi asioiden olevan. Henkilöstökuvauksen kohdalla kirjoitin perehdyttämisestä, että ensimmäisenä työpäivänä työntekijä tutustutetaan työpaikkaan ja työpisteisiin. Käytännössä tämä ei aina toteudu vaan työntekijä joutuu aloittamaan suoraan työparin kanssa. Tutustuminen ja perehdyttäminen tapahtuu siinä työn ohessa. Uusi työntekijä useimmiten saapuu vasta sitten, kun edellinen on jo lopettanut työsuhteensa tai aloittanut loman. Siinä olisi yksi parantamisen aihe.

Palavereiden suunnittelua kannattaa kehittää ja käytäntöjä muuttaa. Ruokapalvelupäällikkö pitää kuukausittain palaverit ruokapalveluvastaavien kanssa. Heidän kauttaan asiat tulee muun henkilökunnan tietoon, mutta keittiön omia työpaikkapalavereita ei välttämättä pidetä. Asioista puhutaan töiden lomassa ja työntekijöistä saattaa olla osa vapaapäivällä. Poissa oleva työntekijä jää usein tiedoista tietämättömäksi ja kuulee ne jälkikäteen tai ei ollenkaan. Työajan ulkopuolella pidettävät palaverit eivät tahdo saada kannatusta, vaikka aika laskettaisiin työajaksi. Auttaisi-

ko asiaa, jos ruokapalvelupäällikkö pitäisi 2-3 kokousta vuodessa jokaisella keskuskeittiöillä ja työntekijät velvoitettaisiin osallistumaan kokouksiin.

Ruokalistat päivitetään kerran vuodessa ruokapalvelupäällikön ja ruokapalveluvastavien kokouksessa. Olisiko aihetta muuttaa käytäntöä ja tätä koonpanoa täydentää vuosittain vaihtuvilla työntekijöiden edustajilla, jolloin tiimi olisi ruokalistatoimikunta. Näin työntekijöillä olisi tilaisuus tuoda omia ideoita esille ja vaikuttaa asioihin suunnitteluvaiheessa.

Tulevaisuudessa keskuskeittiöiden määrä tulee vähenemään. Tämä aiheuttaa henkilöstön keskuudessa epävarmuutta työpisteen suhteen. Kauan samassa keittiössä työskennelleet työntekijät vastustavat siirtoa muualle. Siinä on yhtenä syynä lähellä oleva eläkkeelle pääsy, eikä haluta tai ei ole enää kiinnostusta uuden oppimiselle. Tässä asiassa työnantajalla on suuri vastuu, kannustaa työntekijöitä ottamaan vastaan uusia haasteita.

Laadun kehittämisessä ei saa unohtaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Asiakkaat ovat tärkeitä, kuten ovat tavarantoimittajat, laitteiden valmistajat ja alan oppilaitokset, joilta saa arvokasta tukea toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Toimintakäsikirjan laatiminen ei ole, eikä saa olla kertaprojekti. Laadun kehittämisen tarkoituksena on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen parhaalla mahdollisella tavalla. Suoritusaso paranee jatkuvalla toiminnan kehittämisellä. Ruokapalvelun johdon vastuulla on valita sopivat mittarit, joiden avulla seurataan tuloksia ja esitellään ne koko henkilöstölle.

LÄHTEET

- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suomentaja Maarit Tillman. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Elintarviketurvallisuusvirasto. Evira 2011. Elintarvikkeiden jäljitettävyyys. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.5.2015]. Helsinki. Saatavana: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/jaljitettavyys+/>
- Elintarviketurvallisuusvirasto. Evira 2015. Merkinnät pakollisiksi myös pakkaamattomille elintarvikkeille. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.4.2015]. Helsinki. Saatavana: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/ajankohtaista/?bid=4211>
- Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita.
- Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000- standardeihin. 20.1.2011. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.5.2015]. Saatavana: <http://www.sfsedu.fi/files/126/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSeusivustolle.pdf>
- Julkisten ruokapalveluiden laatuksiteerit. 2010. FCG Finnish Consulting Group & Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki: Valopaino Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F,H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laatuketju 2015. Ammattikeittiöt ovat keskeinen osa ruoan laatuketjua. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.3.2015]. Saatavana: http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/ketjun_osat/ruokapalvelut.php
- L 30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista.
- L 20.1.1978/38. Kuluttajansuojalaki.
- L 17.3.1995/365. Kuntalaki.
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.

Laadun ja turvallisuuden kehittäminen 2013. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Elintarvike ja maatalous. Ravitsemispalvelut. Kurssimateriaali. Julkaisematon.

Muotoilun perusteet. Tuotteen/Palvelun laatu. Ei päivystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.5.2015] Saatavana: http://www2.amk.fi/mater/kulttuuri/muotoilun_perusteet4/files/tuotteen_ja_palvelun_laatu.pdf

Olli, M. 2006. Ruuan ravitsemuksellisen laadun kriteerit suurkeittiöille. Elintarvikkealan tiede- ja ammattilehti 2/2006. 24.

Otala, L & Tuominen, K. 2005. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Turku: Benchmarking. Ltd.

Ruokapalvelu. Kauhavan kaupunki. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.3.2015]. Saatavana: http://www.kauhava.fi/palvelut/opetus_ja_koulutus/ruokapalvelu

Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004. Ruokapalvelut. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.3.2015]. Saatavana: http://www.laatuketju.fi/www/f/ketjun_osat/ruokapalvelut.php

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen. Porvoo: WSOY

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Helsinki: ICC-Canon, Kuntatalo.

Tuorila, H. Elintarvikkeiden aistittava laatu ja muuttuvat ruokamieltymykset. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 14.5.2015]. Helsingin yliopisto. Saatavana: <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo92000.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Laadunhallinnan käsikirja



KAUHAVAN KAUPUNGIN RUOKAPALVELU

Laadunhallinnan käsikirja

2015



SISÄLTÖ

SISÄLTÖ	2
1 YLEISKUVAUS	4
1.1 Kauhavan kaupunki	4
1.2 Kauhavan kaupungin ruokapalvelut	4
2 JOHTAJUUS	9
2.1 Johtaminen ja esimiestyö	10
3.1 Tulevaisuuden suunnittelu	11
4.1 Kehittäminen, vuorovaikutus ja henkilöstön kannustaminen	12
5.1 Yhteydenpito sidosryhmiin	13
3 TOIMINNAN SUUNNITTELU	14
3.1 Toimenpiteet erityisruoan saamiseksi	14
3.2 Toiminnan kehittäminen, arvioiminen ja ajan tasalla pitäminen	14
4 HENKILÖSTÖ	15
4.1 Henkilöstösuunnitelma	15
4.2 Osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja ylläpito	16
4.3 Henkilöstön huomioiminen ja hyvinvointi	16
5 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT	18
5.1 Yhteistyökumppanit	18
7.2 Etelä- Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yhteishankintarenkaan yhteistyöperiaatteet	18
5.2 Taloudelliset resurssit	19
5.3 Materiaalit ja ympäristövaikutukset	19
5.4 Teknologian hyödyntäminen	20
6 PROSESSIT	21
6.1 Prosessien suunnittelu ja hallinta	21
6.2 Tuotteita ja palveluita toimitetaan	23
7 HENKILÖSTÖTULOKSET	24
7.1 Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta	24
7.2 Suorituskyvyn mittarit	24

Käytetyt termit ja lyhenteet

Aivo	Ruokaohjeiden ja ruokalistojen suunnitteluohjelma
Kanta-Kauhava	Käytössä oleva nimitys entisen Kauhavan kaupungin alueelle
Kehityskeskustelu	Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä, alaisen työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskevia säännöllisin välein käytäviä keskusteluja
RiskiArvi	RiskiArvi on selainpohjainen sovellus yrityksen omatoimiseen työturvallisuus- ja työterveysriskien arviointiin.
Titania	Työvuorosuunnittelun ja -seurannan ohjelma
Tyky	Tyky- toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhdessä edistävät ja tukevat jokaisen työelämässä olevan työ- ja toimintakykyä työntekijän uran kaikissa vaiheissa.
Työkykyindeksi	Tutkimukseen perustuva luotettava kyselytyökalu henkilöstön työkyvyssä ja terveydessä tapahtuvien muutosten seurantaan ja raportointiin

1 YLEISKUVAUS

1.1 Kauhavan kaupunki

Kauhava on 17 000 asukkaan kaupunki ja Etelä-Pohjanmaan pohjoisosan kaupallinen ja hallinnollinen keskus. Asukasmääränsä perusteella se on Etelä-Pohjanmaan kunnista toiseksi suurin. Kauhava on vireästi kehittyvä, maaseutumainen kaupunki, joka on tunnettu vahvasta yrittäjyydestä. Kaupunki tarjoaa asukkailleen viihtyisän ja luonnonläheisen asumis- ja elinympäristön.

1.2 Kauhavan kaupungin ruokapalvelut

Kauhavan kaupungin ruokapalvelu on teknisen toimen alainen yksikkö, jossa ruoan valmistus tapahtuu omana työnä. Ruokapalvelu kuuluu Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yhteishankintahankintarenkaaseen. Ruokapalvelu toimii useassa toimipisteessä. Alahärmän, Härmän, Korttesjärven ja Ylihärmän keskuskeittiöt vastaavat ruoan valmistamisesta ja toimittamisesta kaupungin omille yksiköille sekä muille sidosryhmille. Ruokapalveluissa työskentelee 42 työntekijää: ruokapalvelupäällikkö, neljä ruokapalveluvastaavaa, jotka johtavat keskuskeittiöitä, 16 kokkia, 10 yhdistelmätyöntekijää/ palvelutyöntekijää ja yhdeksän ruokapalvelutyöntekijää.

Kuvioissa 1-4 on kuvattu keskuskeittiöiden asiakkaat. Vasemmalla puolella vihreällä pohjalla ovat koulut ja lukio sekä oikealla puolella punaisella pohjalla päiväkodit ja ryhmäperhepäivähoidot. Keltaisella pohjalla ovat asumispalveluyksiköt, ateriapalveluasiakkaat ja Kuntayhtymä kaksineuvoisen terveysaseman hoito-osaston potilaat sekä sinisellä pohjalla vanhuksien Harjula-koti ja vanhainkoti Tupasvilla.

Alahärmän keskuskeittiö (Kuvio 1) toimii koulupäivinä. Toimintaa johtaa ruoka- palveluvastaava. Keittiöllä valmistetaan aterioita Alahärmän ala- ja yläkoululle, lukiolle, Voltin alakoululle, Voltin ja Metsäkulman päiväkodeille sekä Mäntypuiston ryhmäperhepäivähoitoon. Lounasannoksia valmistetaan päivässä noin 700.



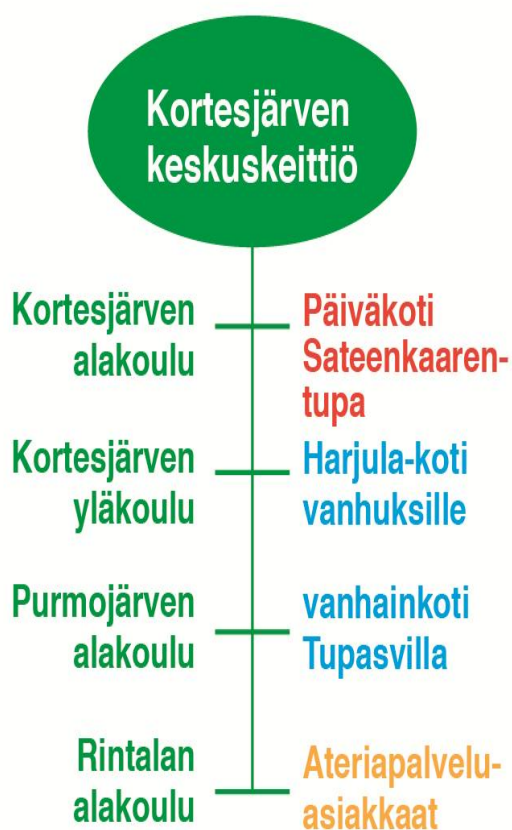
Kuvio 1. Alahärmän keskuskeittiön asiakkaat

Härmän keskuskeittiö (Kuvio 2) toimii vuoden jokaisena päivänä. Toimintaa johtaa ruokapalveluvastaava. Keittiöllä valmistetaan aterioita Hakolan, Kosolan, Nahkalan ja Keskustan (sijaitsee Nahkalan alakoululla) alakouluille sekä Hakolan, Kirkkorannan, Hyppiksen ja Kinderin päiväkodille sekä asumispalveluyksiköille ja ateriapalveluasiakkaille. Keittiöllä valmistetaan myös aamiaista päiväkahvi sekä iltapalatarjoilua asumispalveluyksiköille. Lounasannoksia valmistetaan päivässä noin 1 000.



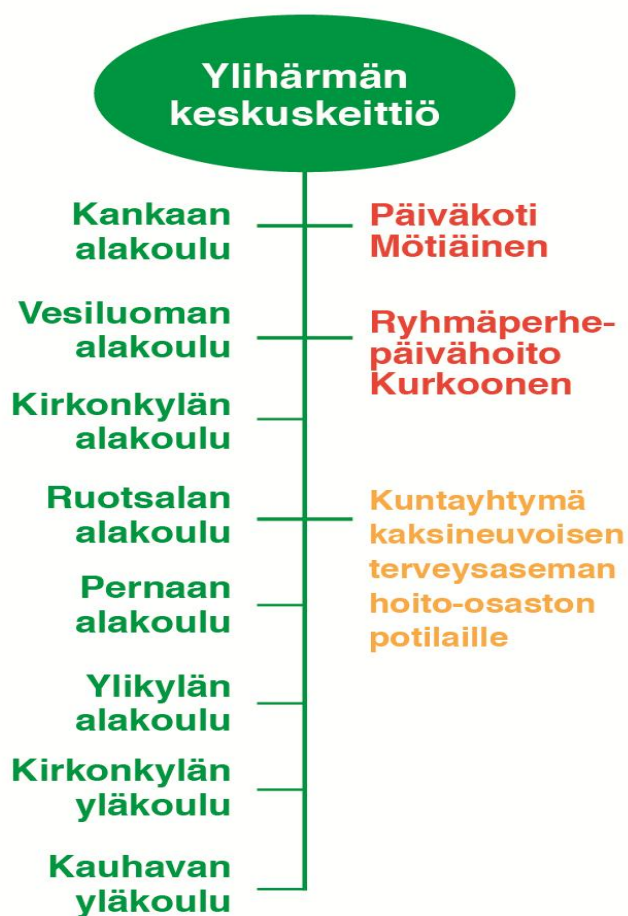
Kuvio 2. Härmän keskuskeittiön asiakkaat

Kortesjärven keskuskeittiö (Kuvio 3) toimii vuoden jokaisena päivänä. Toimintaa johtaa ruokapalveluvastaava. Keittiöllä valmistetaan aterioita Kortesjärven ala- ja yläkoululle, Purmojärven ja Rintalan alakoululle, päiväkotia Sateenkaarentupaan, vanhuksille Harjula-kotiin ja vanhainkoti Tupasvillaan sekä ateriapalveluasiakkaille. Keittiöllä valmistetaan myös aamiainen, päiväkahvi ja iltapala asumispalveluyksikö Tupasvillan asukkaille. Lounasannoksia valmistetaan päivässä noin 380.



Kuvio 3. Kortesjärven keskuskeittiön asiakkaat

Ylihärnän keskuskeittiö (Kuvio 4) toimii vuoden jokaisena päivänä. Toimintaa johtaa ruokapalveluvastaava. Keittiöllä valmistetaan aterioita Kankaan, Vesiluoman, Kirkonkylän, Ruotsalan, Pernaan ja Ylikylän alakoululle, Kirkonkylän ja Kauhavan yläkoululle, päiväkoti Mötiäiseen ja ryhmäperhepäivähoitoon Kurkoonen sekä Kuntayhtymä kaksineuvoisen terveysaseman hoito-osaston potilaille. Lounasannoksia valmistetaan päivässä noin 1 000.



Kuvio 4. Ylihärnän keskuskeittiön asiakkaat

2 JOHTAJUUS

Ruokapalvelujen toiminta perustuu Kauhavan kaupungin arvojen lisäksi omaan toiminta-ajatukseen, visioon ja arvoihin sekä laatuun ja ravitsemukseen.

Toiminta-ajatuksena on tarjota laadukkaita, ravitsevia ja maukkaita aterioita eri ikäryhmille. Kannamme toiminnassamme kestäväen kehityksen perustalta yhteistä vastuuta yhteisöstä, yksilöstä, ympäristöstä ja tulevaisuudesta. Toimimme yhtenä kokonaisuutena, jonka palvelu on laadullisesti tehokasta.

Visiomme on olla luotettava, ajanmukainen sekä kustannustehokas kaupungin omana toimintana toimiva ruokapalvelu, joka panostaa asiakkaiden hyvinvointiin ja henkilökunnan tyytyväisyyteen.

Arvojemme mukaan hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilökunta valmistaa laadukkaista ja turvallisista tuotteista aterioita. Olemme uskottava yhteistyökumppani, joka yhteistyössä sidosryhmien kanssa on valmis aktiiviseen yhteistoimintaan ruokapalvelujen kehittämiseksi. Huomioimme ympäristöasiat ja lähiruuan hyödyntämisen.

Laadullisia ja ravitsemuksellisia aterioita tarjoilee ammattitaitoinen ja ystävällinen henkilökunta, joka on ottanut valmistuksessa huomioon eri asiakasryhmien voimassaolevat ravitsemussuositukset sekä laatuvaatimukset. Ateriat on valmistettu ensiluokkaisista raaka-aineista, ottaen huomioon mm. rasva-, suola- ja kuitusuositukset. Vihanneksien ja hedelmien käyttöä on lisätty ja huomioitu niiden tarjoamisessa eri-ikäisten tarpeet. Ruoka valmistetaan nykyaikaisia laitteita ja valmistusmenetelmiä käyttäen, jolloin ruoan ravintoarvot säilyvät parhaiten. Ruokailutilojen viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota, jotta ruokailijoilla olisi miellyttävä ja virkistävä ruokailuhetki. Kaikessa toiminnassa noudatetaan omavalvontasuunnitelmaa, mikä osaltaan takaa ruokien laadun ja niiden turvallisen käytön. Omavalvonnassa tarkkaillaan erityisesti toiminnan kriittisiä kohtia ja tarvittaessa toteutetaan nopeasti korjaavat toimenpiteet. Vastuu ruokien laadusta ja turvallisuudesta kuuluu sekä elintarvikkeiden tuottajille että ruokien valmistajille ja tarjoajille. Omavalvontasuunnitelma on laadittu yhteistyössä Seinäjoen kaupungin valvontaviranomaisten kanssa.

2.1 Johtaminen ja esimiestyö

Ruokapalvelujen johtamisen tulee olla selkeätä ammattimaista ja yhteistyökykyistä yt-lakia noudattavaa. Viranhaltija vastaa operatiivisesta toiminnasta johtosääntöjen ynnä muiden määräysten nojalla. Esimies antaa kasvot työnantajalle sekä ulospäin että omalle henkilökunnalle.

Ruokapalvelupäällikkö Eeva-Liisa Kero vastaa koko ruokapalvelun toiminnasta. Ruokapalvelupäällikkö toimii Kauhavan kaupungin ruokapalvelun esimiehenä. Hän laatii toiminta-ajatuksen ja suunnittelee toimintatavat keittiön toiminnalle yhdessä ruokapalvelun henkilöstön kanssa Kauhavan kaupungin strategian mukaan. Hän tekee perussuunnitelmat yhdessä ruokapalveluvastaavien kanssa ruokalistasta, valitsee raaka-aineet ruokalistan aterioille ja laittaa reseptit Aivo-ohjelmaan, joka on ruokaohjeiden ja ruokalistojen suunnitteluohjelma. Aivo-ohjelmasta kaikki keskuskeittiöt saavat samat reseptit, joten ruokien valmistusohjeet ja valmistustavat ovat samanlaisia jokaisella keittiöllä. Ruokapalvelupäällikkö laatii aikataulut keskuskeittiöiden henkilöstölle ja ateriakuljetuksia hoitaville firmoille. Ruokapalvelupäälliköllä on vastuu ruokapalvelun kokonaissuunnittelusta. Hän organisoii toimintoja yhdistämällä eri voimavaroja mahdollisimman kustannustehokkaasti ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ruokapalvelupäälliköllä on apunaan neljä ruokapalveluvastaavaa, joiden vastuulla on neljän keskuskeittiön toiminta. Ruokapalvelun esimiehenä hän vastaa asiakassuhteista, asiakassopimuksista ja viestinnästä sekä tiedottaa päättäjille ja eri asiakasryhmille ruokapalvelun toiminnasta sekä suunnittelee yhdessä ruokapalveluvastaavien kanssa ruokalistat.

Henkilöstön johtaminen on ruokapalvelupäällikön vastuulla. Hän tekee viranhaltijapäätöksiä ja suunnittelee keittiöiden työvoimaresursseja, vastaa henkilöstön koulutuksesta, kehittämisestä ja yleensä työyhteisön toimivuudesta.

Tuloshallinnollinen tulosvastuu on myös ruokapalvelupäälliköllä. Hän tekee taloussuunnitelman sekä seuraa talousarvion toteutumista reaaliajassa. Hän vastaa hankintojen kilpailuttamisesta yhdessä Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yh-

teishankintarenkaan kanssa sekä hoitaa yksikön tilauksiin ja toimituksiin liittyvät toimenpiteet.

2.2 Tulevaisuuden suunnittelu

Kauhavan kaupungin kouluverkosta on tehty selvitys, joka on julkaistu 20.05.2014. Selvityksessä on esitetty viiden alakoulun lakkauttamista aikavälillä 2015-2018. Yksi alakoulu on lakkautettu 2014. Kauhavan yläkoulun ja lukion työsuojelutarkastuksessa 18.12.2014 tuli kehoitus, jonka mukaan koulukeskus on käyttökiellossa 28.02.2015 alkaen rakennuksessa esiintyvien sisäilmaongelmien vuoksi. Kauhavan keskuskeittiön toiminta loppui käyttökiellon ja tulevan remontin takia, jolloin ruoanvalmistus ja henkilökunta on siirtynyt Härmän ja Ylihärmän keskuskeittiöille. Lukio ruokailee Helaravintolan tiloissa, jossa tarjotaan Kauhavan kouluruokalistan mukaista ruokaa.

Nämä muutokset johtavat keskuskeittiöiden uudelleen organisointiin. Ruokapalvelupäällikkö aloittaa laskemaan budjettia ja henkilöstöresurssia uuden keskitetyn keskuskeittiön perustamiseksi, jolloin muiden keskuskeittiöiden jatkamisessa nykyisellään tehdään uudelleenarviointia. Ruokahuollon vakituisesta henkilökunnasta vuosina 2016-2018 on jäämässä eläkkeelle neljä työntekijää.

Tulevaisuudensuunnitelmissa on myös kouluruokadiplomin hakeminen kaikkiin keskuskeittiöihin. Kouluruokadiplomi on kouluille myönnettävä tunnustus ravitsemuksellisesti, kasvatuksellisesti ja ekologisesti kestävä kouluruokailun edistämisestä. Diplomin haun suunnittelu aloitetaan yhteisellä palaverilla, jossa ovat mukana koulun ruokapalveluesimies tai -työntekijä ja rehtori tai koulun johtaja. Mukaan voidaan kutsua myös kotitalousopettaja, oppilasedustajia tai esimerkiksi koulun ruokaraati. Kouluruokadiplomin myöntämisestä vastaa Ammattikeittiöosaajat Ry.

Ruokapalvelupäällikkö on tuonut myös esiin Sosiaali- ja terveysministeriön 2010 julkaistun toimenpidesuosituksen. Siinä ruokalistoja suunniteltaessa ja elintarvikkeiden valinnoissa otetaan huomioon Sydänmerkkiaterian ravitsemuslaatu ehdotomana valintakriteerinä julkisissa ruokapalveluissa. Sydänmerkki aterioissa huomioidaan ateriakierto, kuluttajien opastaminen ja elintarvikkeiden hankintaohjeet.

Suunnitelmissa on myös ohjelmaan, Portaat Luomuun osallistuminen. Se on ammattikeittiöille suunnattu vapaaehtoinen ohjelma, jonka tarkoituksena on auttaa

ammattikeittiöitä lisäämään luomutuotteiden käyttöä osana kestävästä kehitystä. Ohjelmaan osallistuvat keittiöt toteuttavat myös muita kestävästä kehityksen mukaisia toimenpiteitä. Yhtenä aihealueena on kasviksien ja kausituotteiden käyttömäärien lisääminen.

Luonnonvarojen säästäminen on toinen aihealue, jossa osallistuva organisaatio seuraa energian ja veden kulutusta sekä jätteiden määrää. Seurannan tavoitteiden asettaminen mahdollistaa näkemään ne toimenpiteet, joilla näihin seikkoihin voidaan vaikuttaa.

2.3 Kehittäminen, vuorovaikutus ja henkilöstön kannustaminen

Ruokapalvelupäällikkö kehittää ja parantaa toimintaansa osallistumalla erilaisiin ajankohtaisiin koulutuksiin. Hän käynnistää kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut. Keskustelujen pohjana on kaavake, johon henkilöstö tutustuu ennen varsinaista keskustelua. Ruokapalvelupäällikkö pitää säännölliset kuukausipalaverit ruokapalveluvastaavien kanssa, ja he tuovat ajankohtaiset asiat keskuskeittiöillä ja jakelukeittiöissä työskentelevien tietoon. Kuukausipalavereista tehdään muistio. Koko ruokapalvelun henkilöstö kokoontuu kaksi kertaa vuodessa yhteiseen palaveriin.

Ruokapalvelupäällikön työhuone sijaitsee Ylihärman palvelutoimiston yhteydessä. Hän on ruokapalveluhenkilöstön tavoitettavissa päivittäin. Henkilökohtaiseen tapaamiseen on hyvä sopia aika etukäteen, ja muissa tapauksissa esimieheen saa yhteyden puhelimitse tai sähköpostilla.

Esimies motivoi kannustamalla henkilöstöä oma-aloitteellisuuteen, järjestää palaverit, koulutustilaisuuksia ja eri kohteisiin tehtäviä tutustumiskäyntejä. Palaverissa esimies yhdessä työntekijöiden kanssa käsittelee ajankohtaisia asioita, ongelmia ja kehittämistarpeita sekä jakaa rakentavaa palautetta hyvistä ja huonoista asioista. Budjettiin on varattu varoja henkilöstön koulutusta varten. Vuosittain ruoka- ja puhdistuspalvelu järjestää työntekijöille yhteisiä koulutuksia, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita tai teemoja. Koulutusta järjestetään myös tavarantoimittajan vaihtuessa, esimerkiksi puhdistusaineiden toimittajan vaihtuminen. Työyhteis-

sössä on myönteinen ja kannustava suhtautuminen henkilöstön kouluttautumiseen.

Työn ohessa suoritettavaa monimuoto-opiskelua ja tutkintoon johtavaa koulutusta työnantaja tukee viidellä palkallisella koulupäivällä vuodessa ja valmistumisen jälkeen saa kolme palkallista vapaapäivää. Työyhteisöissä on myönteinen ja kannustava suhtautuminen työn ohella kouluttautumiseen. Ruokapalveluhenkilöstössä on suoritettu restonomin, dieetikokin, siivoustyönohjaajan ja laitoshuoltajan ammattitutkintoja. Koulutuskeskus Sedun opiskelijoita otetaan keskuskeittiöille suorittamaan työässäoppimisjaksoja ja näyttöjä.

2.4 Yhteydenpito sidosryhmiin

Ruokapalveluiden sidosryhmiä ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, kuljetusliikkeet, kaupungin muut osastot, kaupungin luottamushenkilöt, oppilaitokset, varhaiskasvatus ja kuntayhtymä Kaksineuvoisen yksiköt.

Ruokapalvelupäällikkö tiedottaa ruokalistaista keskuskeittiöille, ja ruokapalveluvastaavat toimittavat ruoan toimituspisteisiin ruokalistamuutokset. Hän on koulujen ja päiväkotien yhteisissä palaverieissa aina tarvittaessa. Ruokapalvelussa tapahtuvat muutokset ja ajankohtaiset asiat ruokapalvelupäällikkö päivittää Kauhavan kaupungin kotisivuilla olevaan ruokapalvelujen osioon, jossa ne ovat kaupungin työntekijöiden ja asukkaiden luettavissa.

Kauhavan kaupungin ruokapalvelu kuuluu Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yhteishankintarenkaaseen ja ruokapalvelupäällikkö osallistuu hankintarenkaan palavereihin. Hankintarengas käsittelee toimituskauden ostot, arvioi tavaroiden toimittajat, käsittelee mahdolliset molemminpuoliset palautteet ja miettii tulevaisuuden yhteistyökumppanit.

Ruokapalvelupäällikkö on yhteydessä kaupungin teknisen toimen lautakuntaan, hallitukseen ja valtuustoon esimerkiksi talousarvioesityksen, toiminnallisten tavoitteiden selvityksen ja tilinpäätöksen yhteydessä.

3 TOIMINNAN SUUNNITTELU

3.1 Toimenpiteet erityisruoan saamiseksi

Vuosittain seurataan eri asiakasryhmien määriä. Koulujen oppilasmäärät saadaan ennen syys- ja kevätlukukauden alkua. Nämä tiedot toimittaa kouluille ja ruokapalvelupäällikölle koulutoimisto. Muutokset päivitetään reaaliajassa. Jakelukeittiöt ilmoittavat ruokailijoiden erityisruokavalioiden muutokset viikkotilausten yhteydessä. Kaikkiin erityisruokavaliioihin ja ruoka-allergioihin asiakkaat tarvitsevat lääkärin tai terveydenhoitajan todistuksen saadakseen terveydellisesti oikean annoksen. Ensimmäinen todistus asiakkaan tulee toimittaa itse keskuskeittiölle ja todistukseen tarvittavat muutokset tarpeen mukaan. Ruokapalvelussa on käytössä valmis kaavake, jonka voi tulostaa kotisivuilta. Käytössä olevat erityisruokavaliolistat päivitetään elokuussa ennen koulujen alkua.

3.2 Toiminnan kehittäminen, arvioiminen ja ajan tasalla pitäminen

Toiminnan suunnittelu aloitetaan ruokalistan suunnittelulla. Haastavaksi ruokalistan suunnittelun tekee asiakkaiden erilaisuus. Asiakasryhmiä ovat varhaiskasvatus, koululaiset, lukiolaiset, palveluasumisyksiköiden asiakkaat ja henkilökunta eri toimipisteistä. Ruokapalvelupäällikkö päivittää kuuden viikon kiertävän perusruokalistan muutokset yhteistyössä ruokapalveluvastaavien kanssa kerran vuodessa. Kiertävä ruokalista sisältää kaikille yhteisen lounaan, palveluasumisyksiköiden ja varhaiskasvatuksen aamupalat sekä välipalat. Osalla keskuskeittiöistä on myös kasvisruokalista. Salaattilista on erikseen, ja siinä on salaattien ainesosaluettelot, jotka helpottavat raaka-aineiden tilaamista ja erityisruokavalioiden salaattien valmistusta. Erityisruokavalioiden määrillä on eroja keskuskeittiöiden välillä.

Ruokien vastaanottopisteet antavat palautetta valmistetuista aterioista laadullisesti sekä lähetyistä annosmääristä, jolloin ilmoitusten perusteella tehdään tarvittavat muutokset lähetettyjen ruokamäärien suhteen. Dokumentoidut toimipisteiden menekkimäärät ja ruoanvalmistusreseptien annosmäärät muutetaan Aivo-ohjelmassa kysyntää vastaaviksi.

4 HENKILÖSTÖ

4.1 Henkilöstösuunnitelma

Kauhavan kaupungilla on kaupunginvaltuustossa 25.11.2013 hyväksytty henkilöstöstrategia, joka on johtamisen ja esimiestyön työväline, jota päivitetään vuosittain. Kaikissa henkilöstöä koskevissa päätöksenteoissa ovat perustana kunnallisen alan virka- ja työehtosopimukset sekä lainsäädäntö.

Ruokapalvelupäällikkö määrittelee ennakoivasti ruokapalvelun henkilöstön tarpeen budjetin laatimisen yhteydessä. Suunnitelmassa otetaan huomioon asiakasmäärien muutokset ja se, millainen vaikutus muutoksilla on henkilöstön määrään. Talousarvioon varataan vuosittain määräraha sijaisia varten. Yli puoli vuotta kestävässä sairaslomissa ja muissa virkavapauksissa päätöksen sijaisen palkkaamiseksi tekee henkilöstöjohtaja. Alle puolen vuoden sairaslomissa ja muissa virkavapauksissa päätöksen tekee ruokapalvelupäällikkö. Normaalitilanteessa henkilöstön 1-3 päivän sairastapauksissa päätöksen tekee lähiesimies yhdessä ruokapalvelupäällikön kanssa ja sijaisen tarve arvioidaan tehtäväkohtaisesti. Yleinen käytäntö on, että vakituinen henkilökunta siirtyy työtehtävästä toiseen ja tarvittaessa tehdään muutoksia tehtävien järjestelyissä.

Työnkuvausten ja työnkierron avulla työt on jaettu tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Kahdella keskuskeittiöllä ruokapalvelutyöntekijä / kokki siirtyy päivittäin hoitamaan koulujen jakelukeittiöiden ruokahuoltoja. Osa ruokapalvelutyöntekijöistä hoitaa myös koulun siivouspalvelun. Keittiöillä toteutetaan jaksotyöaika ja päivittäinen työaika on kahdeksan tuntia. Viikkotyöajasta vähennetään työnlyhennystä 1 tunti 45 minuuttia. Työvuorolista laaditaan kolmeksi viikoksi kerrallaan ja asetetaan lakisääteisesti nähtäväksi viikko ennen listan alkua. Jokainen työntekijä tarkastaa työvuorolistan ja hyväksyy allekirjoituksellaan tehdyt tunnit työvuorolistan toteutumaan. Jakelukeittiöiden palvelutyöntekijöiden työaika ruokahuollossa on 4-5 tuntia, ja 3-4 tuntia tehdään siivouspalvelutehtäviä. Koulujen loma-aikoina keskuskeittiöiden henkilöstö siirtyy loma-aikojen sijaisiksi muille keskuskeittiöille. Tämä siirtyminen vähentää sijaisten tarvetta lomakautena. Uudet työntekijät ja sijaiset perehdytetään työpaikkaan ensimmäisenä työpäivänä esittelemällä työkaverit, tutustumalla

työpaikkaan ja näyttämällä työpisteet. Kauhavan kaupungilla on käytössä Intra, josta löytyy perehdyttämismateriaalia. Kaikissa keskuskeittiöissä on oma perehdyttämiskansio, joka sisältää työntekijöiden työnkuvat, vastuualueet ja omavalvontasuunnitelman sekä työnantajan laatimat lakisääteiset toimintaohjeistukset. Kansion tiedotteet on luettavana koko työpisteen henkilöstölle. Uusi työntekijä tai sijainen aloittaa vakituisen työntekijän parina eri työpisteissä ja työvaiheissa. Vakituiset työntekijät saavat työnopastusta siirtyessään toiseen tehtävään tai silloin, kun keittiölle hankitaan uusia koneita.

4.2 Osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja ylläpito

Ruokapalvelupäällikkö kartoittaa työntekijöiden osaamis- ja koulutustarpeen kehityskeskustelujen päivityksen yhteydessä kerran vuodessa. Koulutustarpeita voi esittää milloin vain, ja niitä järjestetään tarpeen sekä mahdollisuuksien mukaan vahvistetun budjetin puitteissa. Tarjolla olevista koulutuksista neuvotellaan esimiehen kanssa. Koulutuksiin saa osallistua halukkaat tai työnkuvien ja tarpeen perusteella. Ammattiliittojen järjestämiin koulutuksiin on työntekijöillä myös mahdollisuus osallistua koulutussopimusten mukaan.

Kehityskeskustelujen avulla arvioidaan ja seurataan henkilöstön suorituskykyä. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa huolehditaan työntekijöiden terveydestä. Ruokapalvelupäällikkö seuraa henkilöstön sairaslomien määrää.

4.3 Henkilöstön huomioiminen ja hyvinvointi

Kauhavan kaupungissa on käytössä henkilökohtainen palkanlisä ja työn vaativuuden arviointi eli TVA. Kaupunki muistaa työntekijöitä heidän täyttäessään 50 ja 60 vuotta sekä eläkkeelle siirtymisen johdosta.

Tyky-toiminta on työkykyä ylläpitävää toimintaa. Kauhavan kaupungissa Tyky-toimintaan kuuluvat henkilökunnalle järjestettävät monipuoliset liikuntaedut. Kerran vuodessa henkilökunnalle järjestetään yhteinen liikuntailtapäivä.

Työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto yhdessä vastaavat työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Fyysisestä ja psyykkisestä työkykyisyydestään huolehtiminen on jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Työnantaja tukee tyky toimintaa yksiköiden saamalla Tykyrahalla, henkilökohtaisilla Kunto+ seteleillä sekä järjestämällä Tyky-toimintaa.

Sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläköitymistä vähennetään aikaisen puheeksiottamisen mallilla sekä tehtävien ja työaikojen uudelleen järjestelyllä. Työpaikkakiusaamiseen puututaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kaupunki on julistautunut savuttomaksi työpaikaksi ja tukee terveellisiä elämäntapoja.

Henkilökunnan työterveyspalvelut ostetaan kuntayhtymä Kaksineuvoiselta. Työterveyshuollon toimipiste sijaitsee vuokratiloissa Kanta-Kauhavan alueella. Alkutarkastukset tehdään yli neljä kuukautta työssä oleville. Terveystarkastukset tehdään ruokapalveluiden henkilökunnalle kolmen vuoden välein. Työterveyshuollon piiriin kuuluvat kaikki, joilla on voimassa oleva virka tai työsuhde kaupunkiin.

Sairauslomien osalta on käytössä aktiivisen aikaisen puuttumisen malli, jonka mukaan esimies ja tarvittaessa työterveyshuollon edustaja keskustelevat työntekijän kanssa, jos tällä on lyhyitä poissaoloja (viisi kertaa / yli 15 päivää) tai pitkä sairausloma.

Keittiöiden toiminnassa on kiinnitetty huomioita työturvallisuusasioihin. Työntekijät ilmoittavat viallisista laitteista ja koneista esimiehelle. Työntekijöillä on oma valittu työsuojeluvaltuutettu, ja hän on myös työsuojelutoimikunnan jäsen. Ensiapukoulutusta järjestetään vuonna 2015, ja jokaisesta keskuskeittiöstä koulutukseen osallistuu vähintään kaksi henkilöä.

Työpaikkaselvityksiä tehdään joka vuosi jossakin työpisteessä. Keskuskeittiöillä on tehty työsuojelutarkastuksia syksyllä 2014. Ruokahuollon henkilöstö on osallistunut Aslak-kuntoutusjaksoille 2013. Riskien kartoitus on aloitettu joulukuussa 2014. Riskit on syötetty Riski-Arviin, ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdytään heti.

5 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

5.1 Yhteistyökumppanit

Ruokapalvelun tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yhteishankintarengas, tavarantoimittajat, muut ruokapalveluorganisaatiot, ravitsemisalan oppilaitokset ja elintarvikeviranomaiset. Muita yhteistyökumppaneita ovat työterveyshuolto, ympäristöhuolto, tilapalvelut, koneiden ja laitteiden huoltajat sekä valmistajat. Tärkeimmät tavarantoimittajat tällä sopimuskaudella ovat Kespro, jolta otetaan kuivat aineet ja tuoretuotteet, Valiolta maataloustuotteet, Atrialta ja Saarioisilta lihat ja lihajalosteet, Fazer leipomoilta leipomotuotteet sekä perunat, salaatit ja hedelmät Tukkutalo Heinoselta.

5.2 Etelä- Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yhteishankintarenkaan yhteistyöperiaatteet

Tavoitteena on saavuttaa taloudellista etua edullisempien hankintahintojen muodossa sekä päällekkäisen työn vähentymisen ja asiantuntemuksen lisääntymisen kautta.

Hankintojen kilpailuttaminen ja päätöksenteko hoidetaan keskitetysti Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toimesta, ja hankintarenkaan kuntien keskuudesta valitaan asiantuntijatyöskentelyyn eri hankintaryhmiin aktiivisia jäseniä.

Ilmoittautuminen yhteishankintaan tapahtuu hankintaryhmäkohtaisesti ja hankintakausittain. Ilmoittautuminen on sitova ja voimassa toistaiseksi asianosaisen ryhmän koko hankintakauden ajan. Sitoutuminen alkaa siitä hetkestä, kun asianosaisen ryhmän hankintarenkaan yhteyshenkilö on antanut oman yksikkönsä kulutusmäärät käsittelyssä olevan ryhmän tarjouspyyntöä varten. Irtautuminen hankintaryhmästä on mahdollista siihen saakka, kun asianomaisen ryhmän hankintailmoitus on julkaistu Julkiset hankinnat lehdessä tai jokaisen hankintaryhmän hankintakauden lopussa.

Yhteishankinta-asiassa päätöksen tekee Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän Hankinta- ja materiaalitoimen materiaaliapäällikkö. Hankintalain mukaisen kilpailuttamisen ja tiedottamisen hoitaa

kaikkien hankintaan osallistuvien puolesta keskitetysti Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän Hankintakeskus. Päätökset lähetetään tiedoksi kunnille, ja hankintarenkaan yksiköt hoitavat itsenäisesti kaikki tilaukseen ja toimituksiin liittyvät toimenpiteen, ellei toisin ole sovittu.

Yhteishankintaan osallistuva kunta / kuntayhtymä tulee oikeutetuksi ja velvoitetuksi hankintaan liittyvissä tavarantoimittajiin kohdistuvissa oikeudellisissa suhteissa yhden viranomaisen Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän materiaalipäällikön päätöksen perusteella. Materiaalipäällikön toimivalta perustuu sairaanhoitopiirin hallituksen antamaan hankintavaltuuksiin, jotka vahvistetaan vuosittain. Materiaalipäällikkö on virkasuhteessa Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään, ja sairaanhoitopiirin toimielimet ja viranhaltijat valvovat materiaalipäällikön toimia ja käyttävät tarvittaessa myös kuntalain mukaista otto-oikeutta hänen päätöksiinsä.

5.3 Taloudelliset resurssit

Ruokapalvelupäällikkö valmistelee joka vuosi talousarvion edellisen vuoden toteuman perusteella sekä ennakoimalla ruokapalvelun toimintaa, asiakasmääriä ja elintarvikkeiden hintoja. Ruokapalvelupäällikkö seuraa ruokapalvelun talousarvion toteutumista ja resurssien riittävyyttä reaaliajassa.

5.4 Materiaalit ja ympäristövaikutukset

Keskuskeittiöiden pienten varastotilojen takia elintarvikkeiden toimitukset on jaettu keskimäärin kahdelle päivälle viikossa. Tällä järjestelyllä on saatu varaston kierto lyhyeksi. Tavarantoimittaja tarkastaa saapuvan elintarvike-erän päiväykset ja määrät, jolloin vastuu tavarantoimittajasta siirtyy vastaanottajalle.

Ruokapalvelun sopimuksissa otetaan huomioon ympäristönäkökohdat. Valion tuotteet saapuvat keskuskeittiöille muovilaatikoissa ja Kespron ja Tukutalo Heinosen elintarvikkeet rullakoissa, jotka palautetaan tavarantoimittajille. Kaikki syntyvä jäte lajitellaan keittiön yhteydessä olevaan jäteasteeseen, josta Ab Ekorsk Oy noutaa sen jatkokäsittelyyn Pietarsaaren jätelaitokselle. Pakkausmateriaaleja jaetaan myös päiväkodille ja koululle askartelumateriaaliksi. Lajitteluohjeet ovat omavontakansiossa ja keittiöiden ilmoitustaululla.

Keskuskeittiöissä osa laitteista on pitkään palvelleita, ja niiden uusimisessa otetaan huomioon työergonomia ja ympäristövaikutukset. Tiskikoneissa on ICS-vedensäästö ja sähkön pieni kulutus sekä automaattinen pesu- ja huuhteluaineen annostelu ja uuneissa pesurobotit vakiovarusteena. Padat hankitaan sekoittimilla ja automaattijäähdytyksellä. Laitteiden ja koneiden säännöllinen puhdistus ja huollot vähentävät energiankulutusta ja pidentävät laitteiden käyttöikää. Keittiön lattian pesu tapahtuu Taski yhdistelmäkoneilla, jolloin säästetään vedenkulutuksessa.

5.5 Teknologian hyödyntäminen

Tietotekniikka on keittiöillä käytössä jokapäiväisessä toiminnassa. Tavarantoimitajilla on omat ohjelmat, joiden kautta tehdään raaka-ainetilaukset. Laskunmaksu tapahtuu sähköisesti. Ruokapalvelupäällikön ja keittiöiden viestintä tapahtuu pääsääntöisesti sähköisesti ja työntekijöille tiedotteet lähetetään sähköpostilla. Koulut ilmoittavat ruokailua koskevat muutokset sähköpostiin.

Keskuskeittiöillä on käytössä Aivo-ohjelma, jolla hallinnoidaan reseptejä ja seurataan aterioiden ravintoarvoja. Keskuskeittiöt saavat kuukausittain tiedot nautituista aterioista päiväkodeissa, esikouluissa ja kaksineuvoisen palveluasumisyksiköissä. Nämä tiedot syötetään myös Aivo-ohjelmaan, josta ruokahuoltopäällikkö saa tiedot kuukausilaskutusta varten. Titania-ohjelmalla suunnitellaan ja seurataan työntekijöiden työvuoroja.

6 PROSESSIT

6.1 Prosessien suunnittelu ja hallinta

Jokaisella yrityksellä on laadittuna strategia, jota ydin- ja tukiprosessien kautta viedään käytäntöön. Ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle, ja ne liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Ruokapalvelun ydinprosessit ovat resurssien, hankintojen ja ruoanvalmistuksen suunnittelu sekä tarjoilun ja kuljetuksen suunnittelu. Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja ja luovat edellytykset niiden toiminnalle. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita ja niitä ovat muun muassa hallinnolliset toiminnot, kuten henkilöstöhallinto sekä osaamisen ja toimintojen kehittäminen.

Tuotantoprosessien kokonaissuunnittelussa ruokapalvelupäällikkö vastaa ruokapalvelusta kokonaisuudessaan, tuotantotilojen käytöstä sekä prosessien suunnittelusta ja laadusta. Hän vastaa yhteistyöstä eri yksiköiden välillä ja toiminnan laadullisesta jatkuvasta kehittämisestä. Ruokapalvelupäällikkö vastaa, että toimintaa toteutetaan lainsäädännöllisiä, hygieenisiä ja kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Hän vastaa kriisiajan ja poikkeusolojen ruokahuollon järjestämisestä laatimansa poikkeusolojen valmiussuunnitelman mukaan.

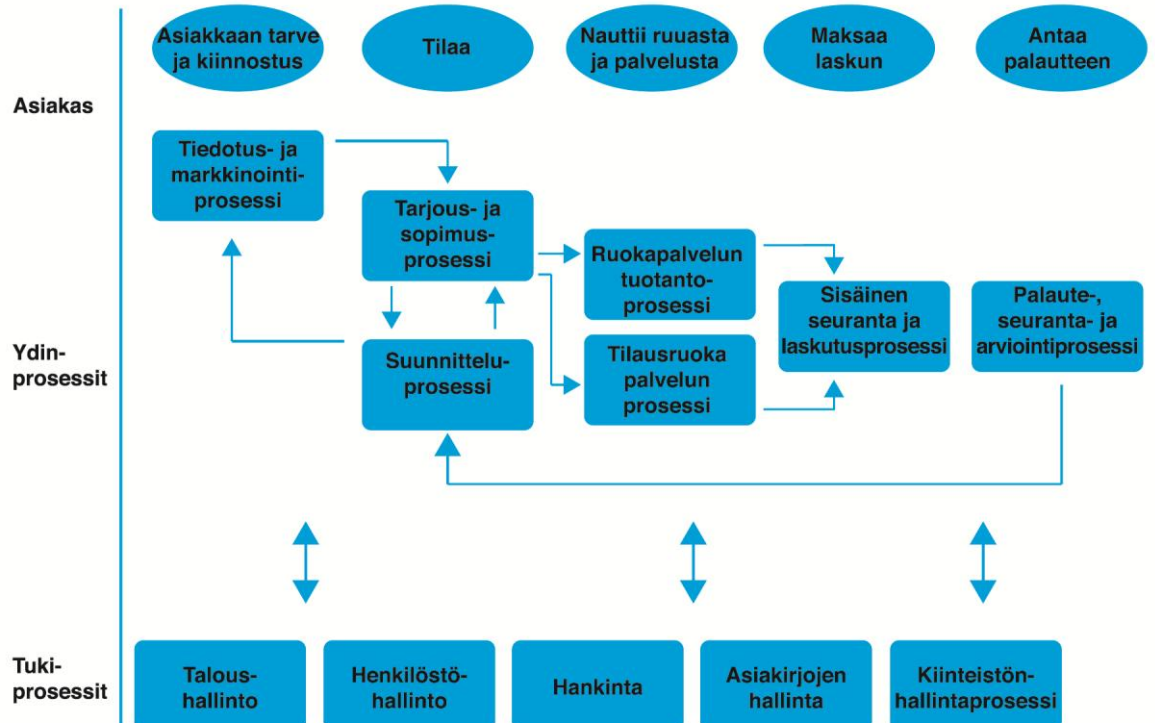
Kaupungin ruokapalvelu valmistaa aterioita alle kouluikäisille, koululaisille, lukiolaisille normaalioloissa, ikääntyneille ja kaupungin ja kaksineuvoisen henkilökunnalle. Tällä hetkellä lukiolaiset ovat sisäilmaongelmien vuoksi sijoitettuna Yrittäjäopiston tiloihin ja käyvät lounaalla Helaravintolassa, jossa heille valmistetaan lounas ruokapalvelun ruokalistan mukaan. Ruokalistoja on käytössä kaksi. Ruoanvalmistuksen tukena on Aivo-ohjelmalla tehdyt vakioidut ruokaohjeet ja eri annoskokojen ravintoainelaskelmat. Asiakkaille valmistetaan ja toimitetaan pääsääntöisesti lounasaterioita. Poikkeuksena ovat ja aamu- ja iltapäivähoidossa olevat esikoululaiset ja lasten päivähoitopaikat, joihin toimitetaan myös aamu- ja välipala sekä palveluasumisyksiköihin aamupala, lounas, päiväkahvi, päivällinen ja iltapala.

Omavalvonta on osa ruokapalvelun päivittäistä toimintaa, joka on elintarvikkeiden käsittelyyn ja valmistukseen liittyvien riskien ennaltaehkäisyä ja toiminnassa ilme-

neviin häiriöihin varhaistapuuttumista. Jokaisella ruokapalvelun työntekijällä on voimassa oleva hygieniapassi. Valmiiden ruokien lämpötilat mitataan ja kirjataan niille varattuihin omavalvontasuunnitelman kaavakkeisiin. Toiminnan tehokkuus saadaan vertailemalla toimintaa ja toimitusvarmuutta laadittuun budjettiin.

Ruokapalveluhenkilökunnalla on keittiöillä yhteistyössä suunnitellut kirjalliset toimenkuvat, jotka vastaavat ydinprosesseja. Työturvallisuusriskit on kartoitettu vuonna 2015, ja tulokset on nähtävissä Riski-Arvi-ohjelmassa. Työkykykysely on tehty henkilökunnalle 2014. Sairauspoissaoloja seurataan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

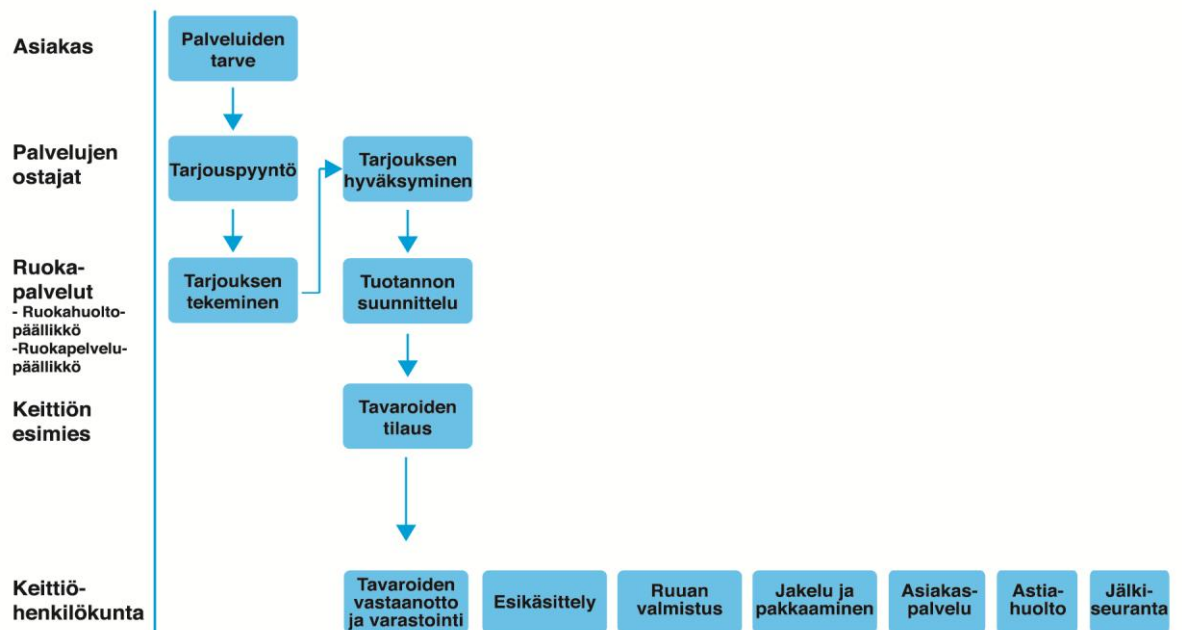
Jatkuvasti seurataan työympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä parannetaan ja kehitetään toimintaa muuttamalla toimintatapoja. Kokeilemalla uusia toimintoja saadaan kehitettyä esimerkiksi toimivampia ruoanvalmistus- ja vakioruokaohjeita. Yhteistyökumppaneista raaka-ainetoimittajat järjestävät tuote-esittelyjä, ja tilaisuuksissa saatuja ideoita, valikoimaa sekä tarjouksia hyödynnetään ruokalista-suunnittelussa.



Kaavio 1. Kauhavan kaupungin ruokapalvelun prosessikaavio

6.2 Tuotteita ja palveluita toimitetaan

Ruokalista on suunniteltu kiertävänä kuuden viikon jaksona asiakasryhmien tarpeiden pohjalta. Suuria juhlapyyhiä juhlistetaan suunnittelemalla juhlaan sopiva ruokalista yhdelle ennakoon sovitulle päivälle. Suurin osa kekuskeittiöiden valmistamista tuotteista on hajautetun jakelun piirissä. Ruoankuljetus on kilpailutettu, ja sen hoitavat ulkopuoliset kuljetusliikkeet. Ruokakuljetuksia hoitaa Kortesjärvellä Mantelan liikenne, Posti Oy kuljettaa Härmässä ja Härmästä Kauhavalle sekä Petri Hietämäki Ylihärmässä. Kuljettaja kuljettaa lämpövaunuihin ja lämpölaatikoihin pakatut ruokatuotteet ja tarvikkeet koulujen jakelukeittiöihin, päiväkoteihin ja osalle palveluasumisyksiköistä sekä ateriapalvelupakkaukset kotona asuville ikäihmisille. Kuljettajat saavat edellisen päivän kuljetus- ja lämpövaunut ja palauttavat ne kekuskeittiöille.



Kaavio 2. Kauhavan kaupungin Ruokapalvelun tuottaminen

7 HENKILÖSTÖTULOKSET

7.1 Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta

Henkilöstöstrategian toteuttaminen on henkilöstöjohtamista ja jokapäiväistä työtä työpaikalla. Strategian linjaukset tulee saattaa käytäntöön ja henkilöstön tiedoksi. Jokaisen tulee sitoutua ja myötävaikuttaa kaupungin menestyksen, laadukkaiden palveluiden ja yhteisen hyvinvoinnin edistämiseen.

Strategian toteutumista seurataan ja raportoidaan vuosittain henkilöstöraportissa. Seurannan osana toteutetaan säännöllisesti ilmapiiri-, johtamis- ja työ hyvinvointikartoituksia, joiden tulokset tiedotetaan henkilökunnalle sekä tehdään tarpeen mukaan muutoksia. Kauhavan kaupungin koko henkilöstön tyytyväisyyttä kartoitettiin marraskuussa 2014, ja tulokset on käyty läpi osastoittain henkilöstön kanssa. Joka vuosi pidettävien kehityskeskustelujen yhteydessä ruokapalvelupääällikkö kuulee henkilöstön näkemyksiä tyytyväisyyteen liittyvissä asioissa.

7.2 Suorituskyvyn mittarit

Ruokapalveluhenkilöstön suorituskykyä mitataan seuraamalla sairaudesta aiheutuvia poissaolopäiviä. Kauhavan kaupungin koko henkilöstölle on tehty työterveyshuollon toimesta työkykyindeksikysely marraskuussa 2014. Edellinen kysely on tehty vuonna 2010. Työterveyshuolto käyttää työkykyindeksiä omana apuvälineenään, jonka avulla se arvioi työntekijöiden suoriutumista työssään. Työkykyindeksin tiedot ovat luottamuksellisia, ja niitä ei saa antaa työterveyshuollon ulkopuolelle.

LÄHTEET

Annala, A. 14.4.2015. Työkykyindeksikyselyn yhteenveto. Työterveyshuolto. [Ryhäsähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Sinikka Kankaanpää. [Viitattu 30.4.2015].

Arkilounaskriteerit laadun arvioinnissa. 31.10.2011. [Verkkosivusto]. Helsinki: Suomen Sydänliitto ry. [Viitattu 25.4.2015]. Saatavana: <http://www.sydanliitto.fi/arkilounaskriteerit#.VO9Ft84cRes>

Kouluruokadiplomi. 27.8.2013. [Verkkosivusto]. Masala: Ammattikeittiöosaajat ry. [Viitattu 30.4.2015]. Saatavana: <http://www.herkuammatti.fi/pages/index.php>

Kuntatyönantajat, KVTES 2014-2016. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Liity ohjelmaan. Portaati Luomuun. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 30.4.2015]. Saatavana: http://www.portaatiuomuun.fi/liity_ohjelmaan

Opetus ja koulutus, Kauhavan kaupunki. 1.10.2014. [Verkkosivusto]. [Viitattu 30.4.2015]. Saatavana: http://www.kauhava.fi/files/10995/Kouluverkkoselvitys_011014_v.5.pdf

Ruokapalvelut, Kauhavan kaupunki. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.5.2015]. Saatavana: http://www.kauhava.fi/palvelut/opetus_ja_koulutus/ruokapalvelu

Vainionpää, E. 14.4.2015. Henkilöstöraportti. Kauhavan kaupunki. Työsuojelutoimikunta. [Ryhäsähköpostiviesti] Vastaanottaja: Sinikka Kankaanpää. [Viitattu 30.4.2015].